

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACION



**“CONTROL PREVIO EN LA ELABORACIÓN DE PLANILLAS
EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA, PERÚ - 2022”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

YVONNE RENÉ QUISPE MAMANI

LIMA – PERÚ

2024

TSP_QUISPE MAMANI

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

17%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	busquedas.elperuano.pe Internet Source	2%
2	Submitted to Universidad Nacional Agraria La Molina Student Paper	2%
3	repository.lasalle.edu.co Internet Source	1%
4	repositorio.upla.edu.pe Internet Source	1%
5	doku.pub Internet Source	1%
6	1 library.co Internet Source	1%
7	renatiqa.sunedu.gob.pe Internet Source	1%
8	tesis.pucp.edu.pe Internet Source	1%
9	educaciontacna.edu.pe Internet Source	1%

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“CONTROL PREVIO EN LA ELABORACIÓN DE PLANILLAS EN
UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA, PERÚ - 2022”**

**PRESENTADO POR
YVONNE RENÉ QUISPE MAMANI**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO

**Mtro. Econ. Karina Marlen Yachi Del Pino
Presidente**

**Dr. Pedro Ricardo Quiróz Quezada
Asesor**

**Dr. Elías Félix Huerta Camones
Miembro**

**Dra. Elvira Cáceres Cayllahua
Miembro**

Lima - Perú

2024

Dedicatoria

A mis padres por su constante soporte y apoyo incondicional, quienes me formaron con mucho amor y esfuerzo.

A mi querida familia por siempre estar presente en todo momento.

A mi hijo Gael, el mejor regalo que Dios me da dado, eres la razón de todos mis esfuerzos.

Agradecimientos

A mis compañeros de trabajo, quienes me aportaron su conocimiento y experiencia, además de su apoyo en el logro de mis metas.

A mi profesor asesor por su disposición y soporte en este proceso.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Problemática	2
1.1.1.	Problema general	3
1.1.2.	Problemas específicos.....	3
1.2.	Objetivos	3
1.2.1.	Objetivo general.....	3
1.2.2.	Objetivos específicos	3
II.	REVISION DE LITERATURA.....	5
2.1.	Gestión de Recursos Humanos en el sector público	5
2.2.	Gestión de Planillas.....	6
2.2.1.	Regímenes laborales para servidores públicos	7
2.2.2.	Planilla de remuneraciones	7
2.3.	Modelo COSO	9
2.4.	Definición de Control Interno	10
2.5.	Componentes del control interno	10
2.6.	Componentes y Principios del COSO III.....	11
2.7.	Definición de Control Previo	12
III.	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	14
3.1.	Lugar	14
3.2.	Tipo de investigación.....	14
3.3.	Instrumentos de recopilación de datos	14
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	15
4.1.	Resultados	15
4.1.1.	Aplicación del modelo COSO para la identificación de la situación inicial y debilidades detectadas.....	18
4.1.2.	Resultados de la evaluación.....	28
4.1.3.	Aplicación de estrategias para la mejora de debilidades detectadas mediante la revisión de control interno aplicando modelo COSO	31
4.2.	Discusiones	33
V.	CONCLUSIONES	35
VI.	RECOMENDACIONES	36

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
VIII. ANEXOS.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Regímenes Laborales y Normativa que aplica a los servidores públicos en el Perú	7
Tabla 2 Regímenes Laborales y conceptos laborales que conforman la planilla de remuneraciones.....	8
Tabla 3 Principios y componentes del modelo COSO III.....	12
Tabla 4 Fecha establecida por el Cronograma de Pagos de Haberes vs. Fecha de envío de información a la Unidad de Tesorería	17
Tabla 5 Representación de los niveles de cumplimiento.....	18
Tabla 6 Integridad y valores éticos.....	19
Tabla 7 Estilo y gestión de los jefes	20
Tabla 8 Compromiso de competencia profesional	20
Tabla 9 Estructura Organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad	21
Tabla 10 Identificación de objetivos y análisis de riesgos.....	23
Tabla 11 Actividades de Control	24
Tabla 12 Información y comunicación.....	26
Tabla 13 Seguimiento y supervisión.....	27
Tabla 14 Informe COSO.....	28
Tabla 15 Fecha establecida por el Cronograma de Pagos de Haberes vs. Fecha de envío de información a la Unidad de Tesorería.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos-SAGRH 2014	5
Figura 2 Cronograma Anual Mensualizado para el pago de las remuneraciones para Universidades públicas correspondiente al año fiscal 2021	16
Figura 3 Integridad y Valores éticos.....	19
Figura 4 Estilo y gestión de los jefes	20
Figura 5 Compromiso de competencia profesional	21
Figura 6 Estructura Organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad.....	22
Figura 7 Identificación de objetivos y análisis de riesgos	23
Figura 8 Identificación de actividades de control.....	25
Figura 9 Información y comunicación.....	26
Figura 10 Seguimiento y supervisión	28
Figura 11 Informe COSO según cuestionario	29
Figura 12 Matriz FODA de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones.....	30

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Flujograma de proceso de la elaboración de planillas	39
--------------------------------------------------------------------	----

RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional se elaborará en función a la Resolución N° 0083-2022-CU-UNALM, tiene como propósito describir la importancia del control previo en la elaboración de planillas de pago para una adecuada sustentación del gasto público, bajo responsabilidad de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones. Para tales fines, se busca dar solución a las demoras en los pagos de las remuneraciones y beneficios sociales del personal administrativo y docente mediante una adecuada revisión de la documentación que sustenta la ejecución del gasto público. Para tal problemática se establecerán estrategias alineadas para dar cumplimiento al Cronograma Anual Mensualizado para el Pago de las remuneraciones y pensiones en la Administración Pública determinado para cada año fiscal, del cual están sujetos las instituciones públicas. La investigación es no experimental, se utilizará el método descriptivo; para abordar la problemática se llevó a cabo la consulta a los involucrados, además de la revisión de los documentos pertinentes y normativas establecidas para el logro de los objetivos organizacionales. Se determinó que la aplicación del Modelo COSO, en la elaboración de planillas es beneficioso para que el proceso de pago de planillas sea eficiente y permita la calidad en la ejecución de los recursos públicos.

Palabras clave: elaboración de planilla, control interno, ejecución del gasto público, remuneraciones, fase de girado.

ABSTRACT

The present work on Professional Sufficiency was developed and based on Resolution No. 0083-2022-CU-UNALM, and the purpose is to describe the importance of prior control in the preparation of payrolls for adequate support of public spending, under the responsibility of the Coordination of Remunerations and Pensions. For these purposes, it seeks to resolve delays in the payments of salaries and social benefits of administrative and teaching staff through an adequate review of the documentation that supports the execution of public spending. For this problem, aligned strategies will be established to comply with the Annual Monthly Schedule for the Payment of salaries and pensions in the Public Administration determined for each fiscal year, to which public institutions are subject. The research is non-experimental, the descriptive method will be used; to address the problem, consultation was carried out with those involved, in addition to the review of the relevant documents and regulations established to achieve the organizational objectives. It was determined that the application of the COSO Model in the preparation of payrolls is beneficial so that the payroll payment process is efficient and allows quality in the execution of public resources.

Keywords: payroll preparation, internal control, execution of public spending, remuneration, turned phase.

I. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto aborda temas relacionadas a la aplicación del sistema de control interno que, para la elaboración de planillas, ya que la gestión de remuneraciones es un procedimiento muy importante para poder sumar a la finalidad que tiene una entidad que es tener una buena capacidad de gasto de los recursos públicos asignados.

En la problemática que se aborda en este trabajo de investigación, se ha observado que en reiteradas ocasiones se está incumpliendo con el cronograma de pago de la planilla que está aprobado bajo resolución ministerial emitida por el Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con el Banco de La Nación, es por lo que se plantea aplicar el control previo en función al cronograma Mensualizado interno para que la planilla llegue a tiempo oportuno al área de tesorería. Por otro lado, los conceptos utilizados para la presente investigación serán: control previo, planilla, procesos para elaborar una planilla, SIAF-RP, cronograma de pagos, pensiones, pensionistas.

En relación con los objetivos planteados, se logra implementar control previo en la elaboración de la documentación de pago de planillas de las de las remuneraciones y pensiones en la entidad pública en estudio y de esta manera se contribuyó con el correcto proceso de ejecución del gasto presupuestal.

Por último, la metodología de trabajo se llevará a cabo en Coordinación de Remuneraciones y Pensiones de la Universidad Nacional Agraria La Molina. En cuanto al diseño será no experimental descriptivo, y los instrumentos a utilizar serán: análisis documental, evaluación de los procesos referente a la elaboración de planillas: identificar mejoras en los procesos principales, revisión bibliográfica: analizar y discutir diversos informes, que pueden ser científicos y académicos publicados sobre el tema de nuestro interés.

1.1. Problemática

Los sistemas administrativos en el sector público deben velar por una adecuada gestión de la información y documentación, que luego es materia de fiscalización por auditoría interna y externa, quienes se encargan de verificar que los procesos ejecutados sean adecuados y en cumplimiento de la normativa vigente.

Con respecto a la gestión de planillas de remuneraciones y pensiones, se tiene presente la importancia de proceder bajo la normatividad aplicable a todas las Unidades Ejecutoras del Gobierno Nacional en el Sector Educación, que comprende a las Universidades Públicas. Estos lineamientos contemplan, que previo a la elaboración de planillas, la información concerniente a los servidores públicos sea registrada en los módulos habilitados por el Ministerio de Economía y Finanzas con el fin de proceder al pago de planillas a través de estos. Los módulos donde se registran la data y hacen el cruce de información son el Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público (AIRHSP) y el Sistema Integrado de Administración Financiera - Módulo de Control de Pago de Planillas (SIAF- MCPP), sistema en el cual se realiza el proceso de pago.

El proceso requerido para envío de la información presenta dificultades, esto se debe a que en la Universidad Nacional Agraria La Molina, se gestionan planillas de remuneraciones de 3 diferentes regímenes laborales, esto concerniente al personal activo.

La gestión de planillas afronta diversas contingencias, una de las principales es la coexistencia de diferentes regímenes laborales, los cuales gestionan diversas aplicaciones, esto genera distorsión al momento de generar planillas de remuneraciones, pues se remunera de forma distinta al personal con similar grupo ocupacional, causando inadecuado clima laboral. A esto sumarle que no se está llevando un adecuado control de la información, genera que, durante los últimos años, los trabajadores de la Universidad Nacional Agraria La Molina hagan llegar sus quejas con respecto al incumplimiento de la fecha de pago de las planillas de remuneraciones, establecida por el Cronograma Anual Mensualizado para el Pago de las remuneraciones y pensiones en la Administración Pública, el cuál es publicado anualmente mediante Resolución Viceministerial del Ministerio de Economía y Finanzas.

Este Cronograma tiene calidad de lineamiento que debe ser tomado en cuenta por las Unidades Ejecutoras del Gobierno Nacional y Regional, con el fin de que se garantice la atención oportuna del pago de las remuneraciones y pensiones en la Administración Pública. Se ha detectado una serie de factores, que generan esta problemática, siendo el principal que no hay un adecuado control previo de la información y documentación que contienen las planillas de remuneraciones y pensiones, que son remitidas a la Oficina de Economía, quien es la encargada de gestionar el ciclo de pago en el sistema informático de administración financiera (SIAF).

1.1.1. Problema general

¿En cuánto aporta la aplicación del control previo para la mejora de la gestión de planillas de la Universidad Agraria La Molina en el período 2021-2022?

1.1.2. Problemas específicos

- ¿Qué contingencias se presentan en la Gestión de planillas en la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones?
- ¿Cuál es el efecto de la implementación de los 5 Componentes de Control Interno en la Gestión de Planillas?
- ¿Cómo se asocia la aplicación de Control Interno en la mejora de tiempos de pago de la planilla de remuneraciones?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Definir el aporte del Control previo en la elaboración de planillas de remuneraciones en la Universidad Nacional Agraria La Molina, para la mejora de tiempos de pago, durante el período 2022.

1.2.2. Objetivos específicos

- Determinar la situación inicial del proceso de elaboración de planillas en la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones.

- Aplicación de los 5 componentes del Modelo COSO para la mejora de la gestión de planillas.
- Revisar cómo la aplicación de las acciones de control interno contribuye con la mejora de los tiempos de pago de la planilla de remuneraciones.

II. REVISION DE LITERATURA

2.1. Gestión de Recursos Humanos en el sector público

Desde la perspectiva de la modernización de la gestión pública, la administración de los recursos humanos del Estado es de suma importancia ya que debe estar alineada a la gestión del capital humano de forma óptima, orientada a dar cumplimiento a las metas institucionales a través de la aplicación de normativas, políticas, procedimientos y métodos garantizando que se dé un uso correcto de los recursos públicos orientado al beneficio de los ciudadanos. Según la Directiva 002-2014 “Normas para la gestión del SAGRH en las entidades públicas”, elaborado por la Autoridad Nacional de Servicio Civil- SERVIR (2014), el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos agrupa procedimientos, normas y principios aplicables a las entidades de la administración pública en la gestión de sus recursos humanos. El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende 7 subsistemas, como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1

Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos-SAGRH 2014



En la Figura 1, los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos que se interrelacionan son 7: Ss1-Planificación de Políticas de RR.HH., Ss2- Organización del trabajo y su distribución, Ss3- Gestión del Empleo, Ss4- Gestión del Rendimiento, Ss5- Gestión de la Compensación, Ss6- Gestión del Desarrollo y Capacitación y Ss7- Gestión de Relaciones Humanas y Sociales.

Los mencionados subsistemas se interrelacionan, en el primer nivel observamos que el subsistema inicial constituye la Planificación de políticas de RR. HH, que da inicio al ejercicio de la acción ya que una vez planificadas las políticas podemos seguir con la organización del trabajo, en la cual organizo el trabajo en base a los diseños de puestos de la organización, administrándolos eficientemente. Posteriormente, accionó la gestión de empleo mediante la incorporación y administración de personas, la cual es necesariamente medida por la gestión del rendimiento, donde se evalúa el desempeño de los trabajadores. Esto va a la par de la gestión de la compensación donde se vela por el pago de los trabajadores, además en paralelo gestionó la capacitación para la progresión de carrera del servidor público. Por último, el último subsistema gestión de relaciones humanas y sociales está vinculado a las relaciones laborales de clima laboral, seguridad y salud en el trabajo, bienestar social y comunicación interna.

2.2. Gestión de Planillas

Gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la Entidad destina al servidor civil, como contraprestación por la contribución del trabajador, para lograr los fines de la organización. Tiene como objetivo principal la administración de las planillas de Remuneraciones y Pensiones, ejecutando el gasto de recursos presupuestales, a fin de dar cumplimiento al pago de gastos en Personal, Obligaciones Sociales y Previsionales además del adecuado y oportuno cumplimiento de la normatividad legal vigente en materia de beneficios y derechos laborales de los servidores públicos.

Torres (2016), señala lo siguiente al respecto de las remuneraciones:

“Las compensaciones existentes se asignan en cada sistema laboral público de acuerdo con muchos criterios, encontrando de esta forma distintas maneras de formulación y desarrollo de los sistemas de compensación en los países alrededor del mundo”.

En el sector público actualmente existen diversos tipos de regímenes laborales, lo cual genera un desorden en la gestión pública, en la medida de que gestionar el pago de cada régimen implica el manejo de distintas normativas para cada servidor público.

2.2.1. Regímenes laborales para servidores públicos

La administración pública comprende diversos regímenes de carrera y diversas formas de contratación de personal denominados servidores públicos. A continuación, se detalla los regímenes laborales más representativos.

Tabla 1

Regímenes Laborales y Normativa que aplica a los servidores públicos en el Perú

Régimen Laboral	Normativa	Condición
Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público	Régimen del Decreto Legislativo 276	Nombrados y Contratados
CAS- Contrato Administrativo de Servicios	Régimen del Decreto Legislativo 1057	Contratados
Ley de Servicio Civil	Ley 300057	Servidor Civil
Docentes Universitarios	Ley Universitaria 30220	Nombrados y Contratados
Ley de Productividad y Competitividad Laboral	Régimen del Decreto Legislativo 728	Contratado a Plazo Indeterminado

En la Tabla 1, identificamos que los regímenes del Decreto Legislativo 276, D. Leg. 1057, Ley 300057 y la Ley Universitaria 30220 son propias de la Administración Pública, comprenden servicios realizados por los servidores públicos que se rigen bajo normativa aplicable a la Gestión Pública. Por otro lado, el régimen del Decreto Legislativo 728, a pesar de también estar aplicado en el sector público, su ámbito propio de aplicación es el sector privado.

2.2.2. Planilla de remuneraciones

Las planillas, según Andonaire (2020) son documentos donde se detalla el sueldo que percibe un trabajador, además, puede contener la siguiente información: estados de cuenta, liquidación, ajuste de cuentas entre otros.

Para Lozano (2021), el inicio de la elaboración de una planilla, que puede ser por concepto de gasto de personal o de pensiones, es con la consecución de los informes de asistencias, licencias, permisos, vacaciones, reportes de descuentos para afectaciones a la planilla, descuento por préstamos a terceros, siendo el responsable de esta información la Oficina de Personal.

La elaboración de planillas es regulada por la Ley de Presupuesto Anual, las Normativas de los regímenes laborales y las Normativas de la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos, encargada de establecer reglas para estructurar la planilla de pagos, determinar beneficios económicos, evaluar ingresos relacionados en materia de recursos humanos, con el objetivo de contribuir al uso y asignación eficaz de los ingresos, para garantizar la responsabilidad y sostenibilidad en materia fiscal.

2.2.2.1. Tipos de planillas por Régimen Laboral en una Universidad Pública

Tabla 2

Regímenes Laborales y conceptos laborales que conforman la planilla de remuneraciones

Régimen Laboral	Condición	Conceptos
Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público D. Leg. 276	Nombrados	MUC, BET FIJO, BET VARIABLE, CAFAE, CTS, GRATIFICACION POR 25 Y 30 AÑOS, ESCOLARIDAD, AGUINALDO
CAS- Contrato Administrativo de Servicios D. Leg. 1057	Contratados	MUC, BET FIJO, BET VARIABLE, CAFAE, ESCOLARIDAD, AGUINALDO
Docentes Universitarios Ley 30220	Nombrados	HONORARIOS, AGUINALDO
	Contratados	REMUNERACIÓN, CTS, GRATIFICACION POR 25 Y 30 AÑOS, ESCOLARIDAD, AGUINALDO
		REMUNERACIÓN, ESCOLARIDAD, AGUINALDO

En la Tabla 2, menciona los ingresos correspondientes al personal activo de la Institución, conceptos económicos, reconocimientos y beneficios estatales sujetos a los diversos regímenes, contratos y carreras laborales distintas, las cual son respaldadas por Leyes y

normativas pertinentes que son parte del Catalogo Único de conceptos de ingresos correspondientes a los recursos humanos del sector público.

2.2.2.2. Cronograma de pagos

Según la Revista Actualidad Gubernamental (2022), el cronograma anual para el pago de las obligaciones por concepto de Remuneraciones y Pensiones es aprobado mediante Resolución para asegurar la atención oportuna de éstos a fin de garantizar la adecuada distribución de los recursos públicos por concepto de Gasto de Personal y Obligaciones Sociales (Remuneraciones) y Gasto por Pensiones y Otras Prestaciones Sociales, a cargo de las Unidades Ejecutoras del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales.

Anualmente, con el objetivo de garantizar el adecuado y oportuno cumplimiento del Pago de Remuneraciones y Pensiones del personal de la Administración Pública, es que el Despacho Viceministerial de Hacienda, autoridad inmediata al Ministerio de Economía y Finanzas en materia de gestión fiscal de recursos humanos, emite la Resolución Viceministerial en la que dictamina la aprobación del Cronograma Anual Mensualizado para el pago de remuneraciones y pensiones.

2.3. Modelo COSO

El comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway, COSO (2013), define el sistema de control interno de acuerdo a lo siguiente:

“Proceso llevado a cabo por la alta dirección, jefaturas y personal administrativo involucrado, planificado para proveer a la Institución la precisión razonable con respecto a la obtención de los siguientes objetivos”:

1. Logro de eficiencia y eficacia en las operaciones
2. Producción de informes financieros confiables
3. Cumplimiento de leyes y normativas aplicables a los procesos

El modelo COSO, tiene la conjetura que, para lograr un control interno eficaz, con procesos eficientes, requiere de todos sus componentes en operación, asimismo con la detección de los riesgos que retrasan los procesos, se generaran controles internos eficaces mediante la

toma de acciones correctivas. Según Vásquez (2014), el control interno abarca el plan organizacional, métodos y procedimientos adoptados en la Institución, a manera de preservar activos, comprobando la certeza y confiabilidad de datos contables, asimismo fomentando eficiencia en las operaciones y estimulando la incorporación de medidas correctivas.

Deloitte (2015) manifiesta que la misión del modelo COSO está orientada a suministrar el liderazgo intelectual, mediante la elaboración de marcos generales y orientaciones de Gestión del Riesgo, Control Interno y prevención del fraude, establecido para la mejora del desempeño reducción del fraude en la organización.

2.4. Definición de Control Interno

Agrupación de acciones, procedimientos, métodos, actividades, políticas, registros, planes, normas, organización, que incluye la posición de los funcionarios y del personal sin poder de decisión, que son parte de la Institución pública, determinados a alcanzar los objetivos institucionales pretendidos.

El sistema está constituido por elementos institucionales que facultan la identificación y prevención de riesgos, siendo así que a través del control interno se logra que la organización sea más eficiente y eficaz, además de asegurar que los procesos y/o actividades se den en cumplimiento de lo que aspira la institución.

Para que se alcancen los objetivos planteados por la organización, se requiere de un sistema de control interno eficaz, que, sumado a un eficiente uso de los recursos designados, concluyan en generar el máximo beneficio garantizando el cumplimiento de sus objetivos.

2.5. Componentes del control interno

Establecidos por el modelo COSO, según el enfoque actual nos señala que los elementos de la organización de control interno están articulados entre sí, abarcando componentes integrados en el desarrollo de la gestión. Son los siguientes:

- Ambiente de control
Corresponde a valores, ética e integridad en la organización, incluye aptitudes,

actitudes y proceder del personal en la Institución. Está relacionado con el procedimiento de sistemas de información y actividades de supervisión.

- Evaluación de riesgo

Contempla la detección, análisis y gestión de riesgos, ya sean contingencias que puedan afectar el correcto registro, procesamiento y reporte de la data, se evalúan consecuencias y abordan soluciones para el cumplimiento de objetivos de la organización.

- Actividades de control

Son elegidas y desarrolladas por la organización para favorecer la mitigación de riesgos a través procedimientos determinados por políticas establecidas con el fin de lograr objetivos a niveles aceptables.

- Información y comunicación

La organización con el fin dar soporte al funcionamiento del control interno, obtiene y genera información relevante, en la cual difunde la inclusión de los objetivos y responsabilidades sobre el control interno, además de promover la comunicación con grupos externos involucrados en el funcionamiento del control interno.

- Monitoreo y/o supervisión

Este componente comprende los procesos de selección, desarrollo y evaluación con el fin de comprobar el uso y correcto funcionamiento de los componentes presentes. Asimismo, luego de la evaluación comunica las deficiencias detectadas a los grupos responsables de la toma de acciones correctivas.

2.6. Componentes y Principios del COSO III

Según COSO (2013), los cinco componentes de Control Interno tienen 17 principios que manifiestan las nociones fundamentales para aplicar un efectivo Sistema de Control Interno. Los 17 principios son asignables a cada objetivo, representando las nociones primordiales, con el objetivo del logro organizacional a través de la aplicación del control interno y sus principios.

Tabla 3*Principios y componentes del modelo COSO III*

Componentes	Principios
Ambiente de Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización debe mostrar compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. Ejercer supervisión de las labores del sistema de control interno. 3. La Gerencia establece la estructura, responsabilidades del personal, la asignación de autoridades. 4. La organización debe mostrar compromiso para la atracción, desarrollo y retención de los profesionales competentes. 5. Definir las responsabilidades del personal de confianza con el fin de dar cumplimiento con sus obligaciones correspondientes al control interno.
Evaluación de riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 6. La organización especifica objetivos relevantes, asimismo, identifica objetivos primordiales y evalúa riesgos relacionados. 7. Identificación y análisis los riesgos, a través de la evaluación para poder moderar su impacto. 8. Evalúa el riesgo de fraude luego de la evaluación de los riesgos posibles. 9. Identificación y análisis de los cambios que van a afectar al sistema de control interno.
Actividades de Control	<ol style="list-style-type: none"> 10. Definición y desarrollo actividades de control, con el fin de mitigar el riesgo y lograr el cumplimiento de los objetivos. 11. Selección y desarrollo actividades de control generales sobre tecnología. 12. Implementación a través de políticas y procedimientos.
Información y Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 13. Obtención y uso de información de calidad con el fin de apoyar el buen manejo del control interno. 14. La información se comunica de manera interna para informar los objetivos y responsabilidades existentes. 15. Comunicación de información relevante es llevada a cabo fuera de la organización para la obtención del buen funcionamiento del control interno.
Supervisión y seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 16. Verificaciones continuas e independientes para corroborar el buen manejo y funcionamiento de los componentes dentro del control interno. 17. Evaluación y comunicación de las deficiencias a la alta gerencia para que se hagan cargo de tomar decisiones correctivas.

2.7. Definición de Control Previo

Los servidores públicos son responsables de analizar previamente los procedimientos institucionales antes de ejecutarlos, corroborando que estén conforme a los planes y presupuestos institucionales.

Según la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República “el control interno previo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales (Ley N° 27785, Art. 7).

Peña (2017), expone que el control previo de la oficina de economía de la DIRESA Tumbes como deficiente, apreciándose en el resultado de la encuesta realizada, el cuestionario de evaluación aplicado a los servidores y funcionarios de las áreas de Logística, Economía y Tesorería, y el diagnóstico de los procedimientos del control previo de la ejecución presupuestal; que no cuenta con una directiva, manual o norma interna de procedimientos para el control interno (previo) que conlleve aplicar los lineamientos a seguir, y permita que las oficinas de economía y logística trabajen de manera articulada en cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Se puede interpretar que un control previo aplicado deficientemente, evita que se generen limitaciones al momento de conseguir la eficiencia de lo ejecutado.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Lugar

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se realizó en la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones, que pertenece a la Unidad de Recursos Humanos, de la Universidad Nacional Agraria La Molina, llevado a cabo durante el período 2022.

3.2. Tipo de investigación

En la presente investigación se consideró el método descriptivo con la finalidad de describir, clasificar, catalogar los procesos aplicados en la identificación de la problemática.

3.3. Instrumentos de recopilación de datos

3.3.1. Análisis documental

Se llevó a cabo el análisis documental para recoger la información relacionada a través de Revisión de Normas, Tesis, Resoluciones, Directivas y objetivos del proyecto.

3.3.2. Observación Directa

Se realizó la observación directa del personal que labora en la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones, con el fin de detectar deficiencias en los procedimientos encargados.

3.3.3. Entrevistas y reuniones

Para el desarrollo del trabajo monográfico se determinó la situación inicial a través de reuniones y entrevistas con el personal involucrado, el jefe de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones y sus colaboradores intervinientes en el proceso de gestión de planillas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

La Universidad Nacional Agraria La Molina, en su carácter de unidad ejecutora del Sector Universidades Públicas, se encarga de gestionar el pago de las planillas, determinando que el costo total de la planilla continua del personal nombrado y pensiones se lleva a cabo en un periodo de doce (12) meses del año fiscal en curso, este procedimiento es realizado por la Oficina General de Administración (a través de la Oficina de Personal o quien haga de sus veces) de la Unidad Ejecutora. Esta información es remitida a la Oficina de Presupuesto o quien haga de sus veces, para la afectación presupuestal a través de la Certificación de Crédito Presupuestario (CCP).

Posteriormente la planilla y toda su documentación sustentatoria, es remitida a la Unidad de Contabilidad para iniciar el ciclo de Gasto (Devengado) y finalizar con el estado de Pago de Planillas que es realizado en la Unidad de Tesorería.

Según lo dispuesto por Resolución Viceministerial N°0004-2020-EF/52.01, se insta a la Universidad Nacional Agraria La Molina a adoptar medidas necesarias, para garantizar no solo el oportuno cumplimiento del Cronograma de Pagos, sino que además de llevar a cabo el correspondiente registro de las operaciones en el Sistema Integrado de Administración Financiero (SIAF-RP).

En ese sentido, como podemos apreciar en la Figura 1, se determinan las fechas de pago de las remuneraciones del personal de la Administración pública, con la finalidad de contribuir a una mayor eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones del Estado, a través de las Unidades Ejecutoras, asimismo, brindar una mejora atención en este aspecto a los trabajadores del sector público.

Este Cronograma incluye los pagos de carácter mensual de los regímenes laborales aplicados en la Institución, correspondiente al personal Docente Universitario de Carreras Especiales, personal Administrativo Nombrado y Contratado, Personal por Contrato de Administración de Servicios.

Figura 2

Cronograma Anual Mensualizado para el pago de las remuneraciones para Universidades públicas correspondiente al año fiscal 2021

**CRONOGRAMA DE PAGOS ANUAL MENSUALIZADO DE REMUNERACIONES PARA EL AÑO FISCAL 2021
A CARGO DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE LOS PLIEGOS DEL GOBIERNO NACIONAL Y GOBIERNOS REGIONALES**

PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES

SECTORES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Presidencia del Consejo de Ministros												
Poder Judicial												
Justicia												
Relaciones Exteriores												
Economía y Finanzas												
Universidades Públicas												
Agricultura												
Contraloría General de la República												
Defensoría del Pueblo												
Junta Nacional de Justicia	Viernes 22	Jueves 18	Jueves 18	Jueves 22	Jueves 20	Viernes 18	Martes 20	Jueves 19	Lunes 20	Jueves 21	Viernes 19	Viernes 17
Ministerio Público												
Tribunal Constitucional												
Defensa												
Congreso de la República												
Jurado Nacional de Elecciones												
Oficina Nacional de Procesos Electorales												
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil												
Transportes y Comunicaciones												
Gobiernos Regionales: Unidades Ejecutoras de Agricultura												

Nota. La figura representa las fechas de pago determinadas por el Cronograma Mensualizado del año fiscal 2021. Tomado de Resolución Viceministerial N°0004-2020-EF/52.01. El Peruano.

En la Tabla 4, se expresa el análisis mensualizado de los tiempos de pago durante el período 2021, en el que detectamos que la planilla de remuneraciones no ha estado dando

cumplimiento al Cronograma de Pagos, debido a que el proceso de registro de la fase girado en el SIAF no ha tenido el tiempo suficiente de anticipación, para poder garantizar el pago en la fecha estipulada.

Se identifica, que la Unidad de Tesorería expresa como requisito que la información y documentación física de las planillas se les remita con un mínimo de días de anticipación, por tanto en la Tabla 4, se identifica que la fase de girado del proceso del ciclo de pago registrado en el SIAF, durante el año fiscal 2021 ha sido variable, siendo en los meses de enero, marzo, mayo y septiembre los meses en los cuales no se dio el caso del envío de la información de manera anticipada, generando que no se dé cumplimiento a los pagos de remuneraciones del personal de la Institución de acuerdo a la fecha establecida en el Cronograma de Pagos mensualizado.

Tabla 4

Fecha establecida por el Cronograma de Pagos de Haberes vs. Fecha de envío de información a la Unidad de Tesorería

Mes	Fecha de Fase Girado SIAF	Cronograma de Pagos	Días de anticipación
Enero	25/01/2021	22/01/2021	0
Febrero	17/02/2021	18/02/2021	1
Marzo	18/03/2021	18/03/2021	0
Abril	21/04/2021	22/04/2021	1
Mayo	20/05/2021	20/05/2021	0
Junio	16/06/2021	18/06/2021	2
Julio	16/07/2021	20/07/2021	4
Agosto	18/08/2021	19/08/2021	1
Septiembre	20/09/2021	20/09/2021	0
Octubre	19/10/2021	21/10/2021	2
Noviembre	17/11/2021	19/11/2021	2
Diciembre	20/12/2021	17/12/2021	3

- En esta evaluación del sistema de control interno basado en el modelo COSO, se procede en la aplicación de una encuesta mediante reuniones con la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones.
- Las preguntas realizadas se establecieron en relación con los 5 componentes del modelo de control interno COSO, en las cuales se fijó cuatro posibles respuestas: siempre, casi siempre, a veces y nunca, además se asignó un valor a cada respuesta

de acuerdo con sus niveles de cumplimiento. Luego de asignar valores de acuerdo con las respuestas otorgadas, se procedió a promediar con el fin de conseguir una calificación por cada ítem comprendido por los componentes y así establecer los niveles de efectividad y desempeño.

Tabla 5

Representación de los niveles de cumplimiento

RESPUESTAS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	DESCRIPCIÓN	VALORES ASIGNADOS
Siempre	Alto	Propicio	4
Casi siempre	Medio	Parcial	3
A veces	Bajo	Mínimo	2
Nunca	Ninguno	Nulo	1

Nota. Esta tabla muestra las calificaciones obtenidas con relación a control interno, integridad y valores éticos.

4.1.1. Aplicación del modelo COSO para la identificación de la situación inicial y debilidades detectadas

Por consiguiente, en la Tabla 5, se expone la información obtenida de las entrevistas y reuniones llevadas a cabo con el personal involucrado en la gestión de planillas, esto es parte del diagnóstico de la situación inicial, se determinó la valoración según los siguientes resultados:

4.1.1.1. Componente 1: Ambiente de Control

Para la revisión de este primer componente, formulamos 12 preguntas, para obtener la calificación promedio de cada uno de los componentes que están comprendidos en el ambiente de control:

- Integridad y valores éticos
- Estilo de gestión de los jefes
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura Organizativa, Asignación de autoridad y Responsabilidad

Tabla 6

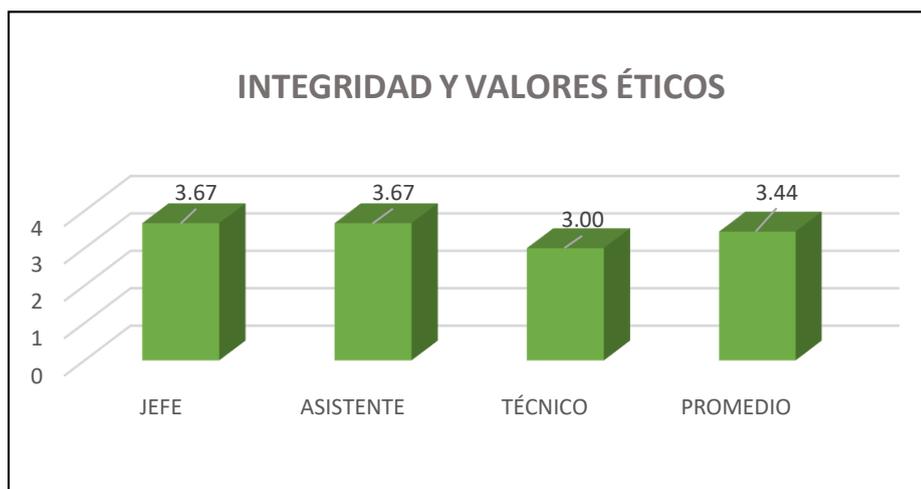
Integridad y valores éticos

N°	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
1	¿Están definidos de manera clara los principios y valores de la institución?	4	4	3	3.67
2	¿Los colaboradores de la organización conoce cada uno de los principios y valores establecidos en el Código de Ética de la UNALM?	4	4	3	3.67
3	¿Durante las reuniones de trabajo, la alta dirección enfatiza la importancia de la integridad y el comportamiento ético de forma verbal?	4	3	2	3.00
TOTAL		4	3.67	2.67	3.44

Nota. Esta tabla muestra las calificaciones obtenidas en relación con control interno, integridad y valores éticos.

Figura 3

Integridad y Valores éticos

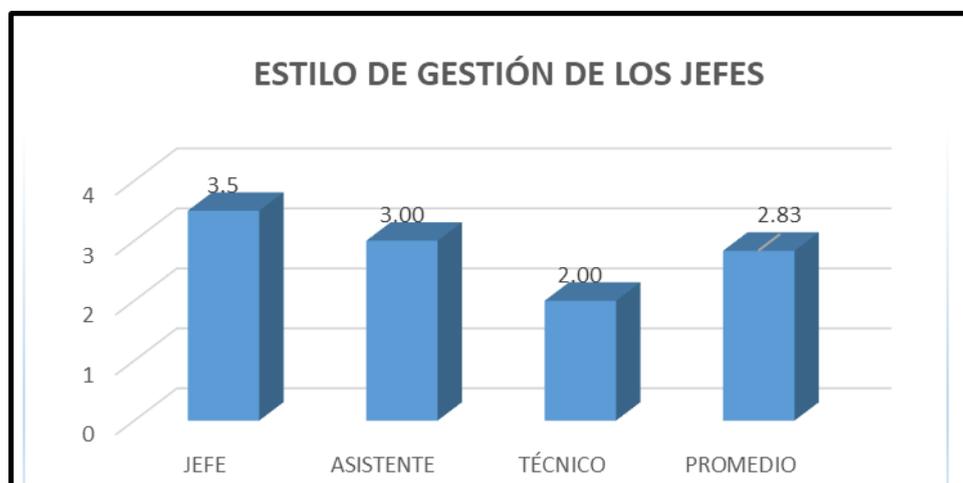


Análisis: La calificación obtenida a través del cuestionario determina un promedio de 3.44, esto es indicativo del alto cumplimiento de la integridad y valores éticos a nivel de control interno medio.

La percepción del Técnico, que manifiesta una calificación de 2.67, es debido a que no ve que sus superiores inmediatos no enfatizen la importancia de la integridad.

Tabla 7*Estilo y gestión de los jefes*

N°	ESTILO DE GESTIÓN DE LOS JEFES	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
4	¿Se realiza supervisión constante de las actividades diarias para prevenir los riesgos que puedan interferir la eficiencia de las operaciones?	4	3	2	3.00
5	¿La Alta Dirección conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos que afectan a la organización?	3	3	2	2.67
TOTAL		3.5	3.00	2.00	2.83

Figura 4*Estilo y gestión de los jefes*

Análisis: Se tiene una calificación promedio de 2.83, frente a la puntuación esperada de 4, esto expresa que el cumplimiento esperado es bajo debido a que el personal subordinado ni presencia que se supervisen las actividades.

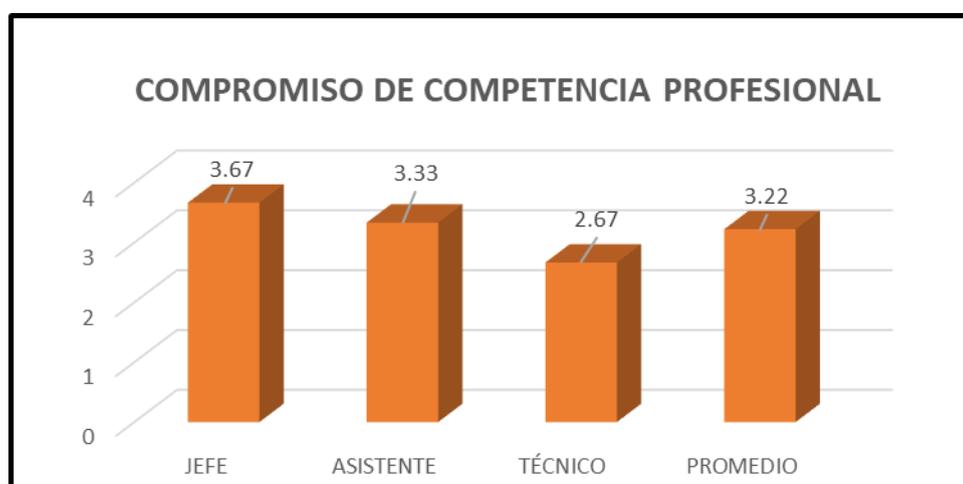
Tabla 8*Compromiso de competencia profesional*

No.	COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
6	¿La Jefatura enfatiza su preocupación por tener documentos que describan los puestos de trabajo?	4.00	4.00	4.00	4.00
7	¿La contratación de personal nuevo, está alineado con los objetivos del área?	4.00	3.00	2.00	3.00

No.	COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
8	¿Se preocupa la Jefatura por impulsar a los colaboradores a que actualicen sus conocimientos de acuerdo con las funciones que realizan?	3.00	3.00	2.00	2.67
	TOTAL	3.67	3.33	2.67	3.22

Figura 5

Compromiso de competencia profesional



Análisis: Con una calificación obtenida de 3.22, frente al promedio esperado de 4, se expresa que los colaboradores tienen un alto nivel de cumplimiento, ya que cada puesto está alineado a las funciones específicas que se realizan.

Tabla 9

Estructura Organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad

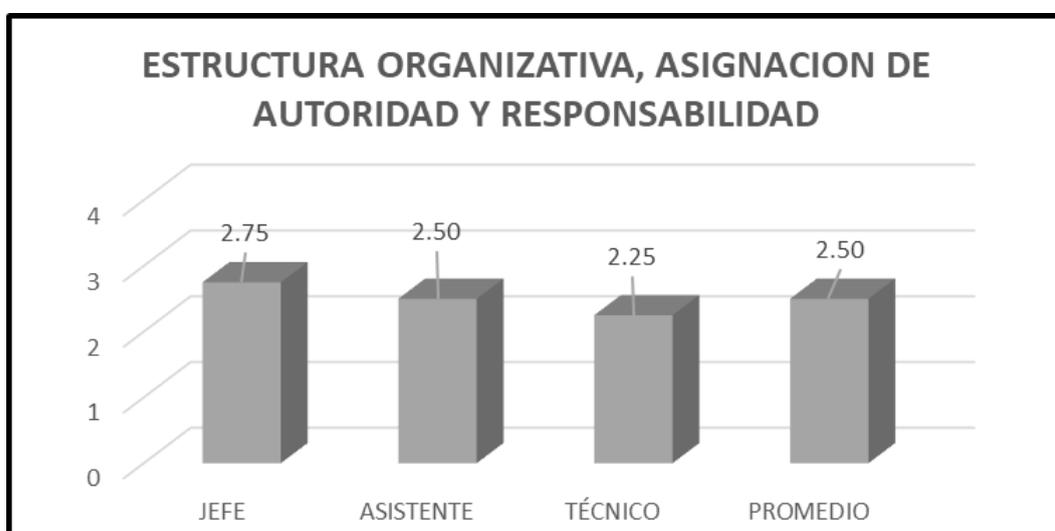
N°	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
9	¿La estructura organizacional establecida en el Reglamento de Organizaciones y Funciones de la UNALM, les resulta adecuada para el tamaño y actividades de la Institución?	2.00	2.00	2.00	2.00
10	¿Existe información adecuada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el impacto de la responsabilidad que se asigna a cada colaborador?	3.00	3.00	2.00	2.67

N°	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
11	¿Están definidos claramente los objetivos de la organización?	3.00	3.00	3.00	3.00
12	¿Se han establecido líneas de reporte y niveles de mando?	3.00	2.00	2.00	2.33
TOTAL		2.75	2.50	2.25	2.50

Nota. Tabulación de resultados obtenidos del cuestionario de control interno con relación a estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad.

Figura 6

Estructura Organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad



Análisis:

Con una calificación promedio de 2.50, frente a la puntuación esperada de 4, tenemos que aspecto presenta un nivel bajo de cumplimiento.

En cuanto a esto se debe a que los 3 niveles de colaboradores dan calificaciones por debajo del promedio debido a que no están conformes con la normativa que regula la estructura organizacional. Además, se puede determinar que dentro de la organización no se realiza una adecuada asignación de la autoridad y responsabilidad a los empleados, así como una inadecuada encomendación de funciones.

4.1.1.2. Componente 2: Evaluación de riesgo

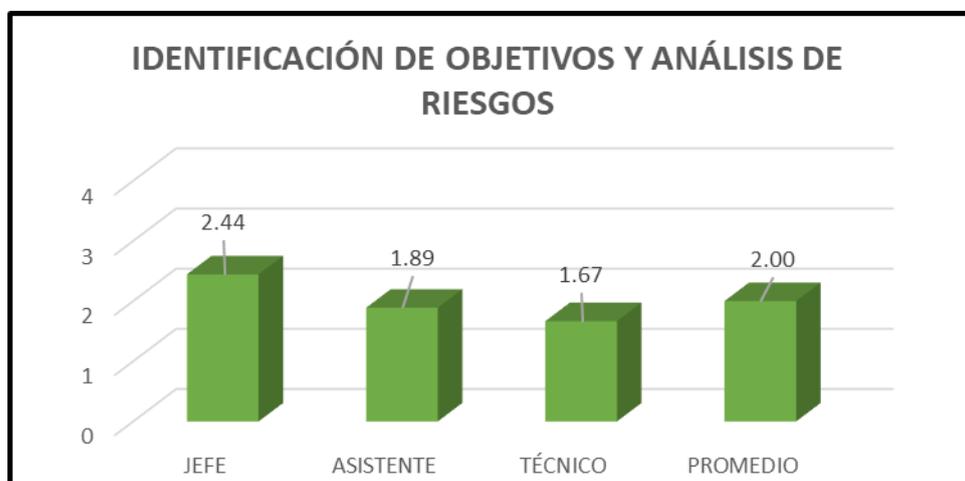
Tabla 10

Identificación de objetivos y análisis de riesgos

N°	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ANÁLISIS DE RIESGOS	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
1	¿La organización comunica, impulsa a la consecución de los objetivos relevantes?	4.00	3.00	3.00	3.33
2	¿Se establecen, impulsan en implementan planes para el cumplimiento de los objetivos de la organización?	4.00	3.00	2.00	3.00
3	¿Los planes estratégicos de la organización se complementan con los objetivos de la organización?	3.00	3.00	3.00	3.00
4	¿Los jefes y encargados del área participan de la determinación de objetivos de actividades que tienen bajo su responsabilidad?	3.00	3.00	2.00	2.67
5	¿La organización cuenta con herramientas suficientes para el logro de sus objetivos?	1.00	1.00	1.00	1.00
7	¿Se identifica y evalúa cambios que puedan afectar la gestión de planillas?	3.00	1.00	1.00	1.67
8	¿Las herramientas informáticas son adecuadas para soportar e impedir que la información de los trabajadores perdure a través de los años?	2.00	1.00	1.00	1.33
9	¿Los procedimientos realizados para la gestión de planillas son adaptables ante cualquier circunstancia de riesgo?	1.00	1.00	1.00	1.00
10	¿Se gestionan los riesgos para impedir el robo, vulnerabilidad de la información confidencial?	1.00	1.00	1.00	1.00
TOTAL		2.44	1.89	1.67	2.00

Figura 7

Identificación de objetivos y análisis de riesgos



Análisis:

Con respecto a la calificación promedio de 2.00, frente a la puntuación esperada de 4, tenemos que aspecto presenta un nivel bajo de cumplimiento. En cuanto a esto se debe a que los 3 niveles de colaboradores dan calificaciones por debajo del promedio debido a que identifican que los procesos que realizan están en constante riesgo, ya que, en primer lugar, para la gestión de planillas no se cuenta con adecuadas herramientas informáticas, los procesos generan como resultado documentación física, lo que dificulta que se pueda almacenar correctamente la información de manera digital.

El sistema de trabajo presenta deficiente organización para el registro y la documentación esta desordenada pues no hay un área específica para almacenar estos archivos. Además, no se cuentan con mecanismos de detección y prevención de riesgos. A pesar de tener claros los objetivos institucionales no cuentan con las herramientas ni recursos adecuados para un constante logro de estos.

También se puede detectar que los encargados no siempre son parte de la determinación de los objetivos que van de la mano de los procesos realizados. El logro de objetivo es necesario para las evaluaciones y fiscalizaciones posteriores de diversos entes fiscalizadores.

4.1.1.3. Componente 3: Actividades de Control

Tabla 11

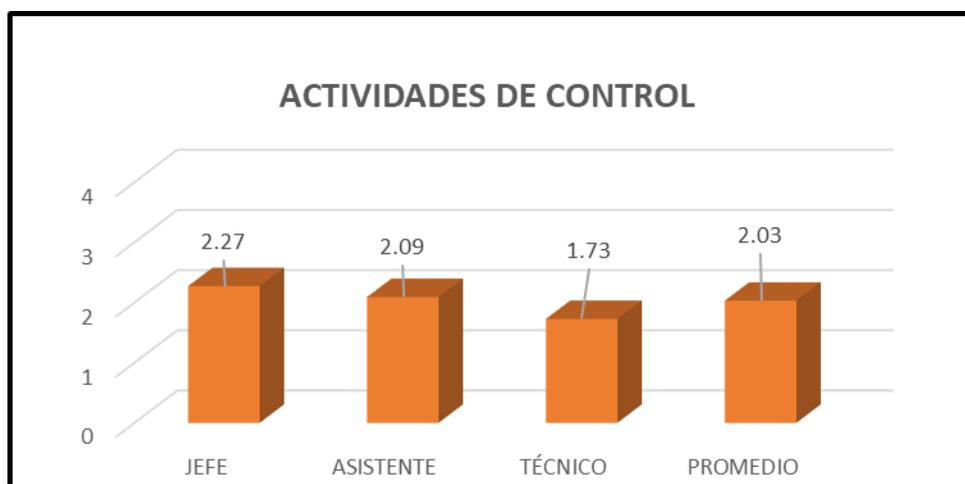
Actividades de Control

Nº	ACTIVIDADES DE CONTROL	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
1	¿El área de Remuneraciones y Pensiones cuenta con un manual de procedimientos?	1.00	1.00	1.00	1.00
2	¿Se supervisan constantemente las labores realizadas?	2.00	3.00	1.00	2.00
3	¿Se realizan periódicamente reuniones de trabajo para hacer seguimiento al avance de los objetivos?	2.00	2.00	1.00	1.67
4	¿El personal está al tanto de los posibles riesgos, para ejecutar planes de prevención?	3.00	2.00	2.00	2.33
5	¿Se capacita al personal nuevo para que haga frente a los posibles riesgos?	3.00	2.00	1.00	2.00

N°	ACTIVIDADES DE CONTROL	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
6	¿Las herramientas informáticas, cuentan con un adecuado soporte técnico?	1.00	1.00	1.00	1.00
7	¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y se guarda en ambientes seguros?	1.00	1.00	1.00	1.00
8	¿Se emplean mecanismos diarios de detección de riesgos para evitar se vean afectados los procesos de elaboración de planillas?	2.00	1.00	1.00	1.33
9	¿La información concerniente al movimiento laboral que alimenta la planilla mensual es confiable, de no ser así el personal se asegura de filtrar solo la información cierta?	3.00	3.00	3.00	3.00
10	¿La Coordinación de remuneraciones y pensiones, alinea sus procesos de acuerdo con los cronogramas de pago según la normativa vigente?	3.00	3.00	3.00	3.00
11	¿Se adecúan los procesos de elaboración de planillas, orientados para el avance de la ejecución presupuestal mensual?	4.00	4.00	4.00	4.00
TOTAL		2.27	2.09	1.73	2.03

Figura 8

Identificación de actividades de control



Análisis:

El nivel de cumplimiento de las actividades de control interno, son bajas, demuestran constantes contingencias debido a que no se cuenta con un manual de procedimientos, los encargados de planillas están sobrecargados de funciones, esto les dificulta atender con rapidez solicitudes externas de información. Además de que la información que se remite a la Coordinación en su mayoría de veces llega con demoras y esto impide que los procesos

se den con anticipación para evitar errores. A esto, se suma la falta de mecanismos para detección de riesgos generando deficiencia en las políticas de control.

El personal realiza procedimientos en base a conocimientos empíricos, con el fin de cumplir los objetivos, esto genera confusiones que demoran los procesos de elaboración de planillas.

4.1.1.4. Componente 4: Información y comunicación

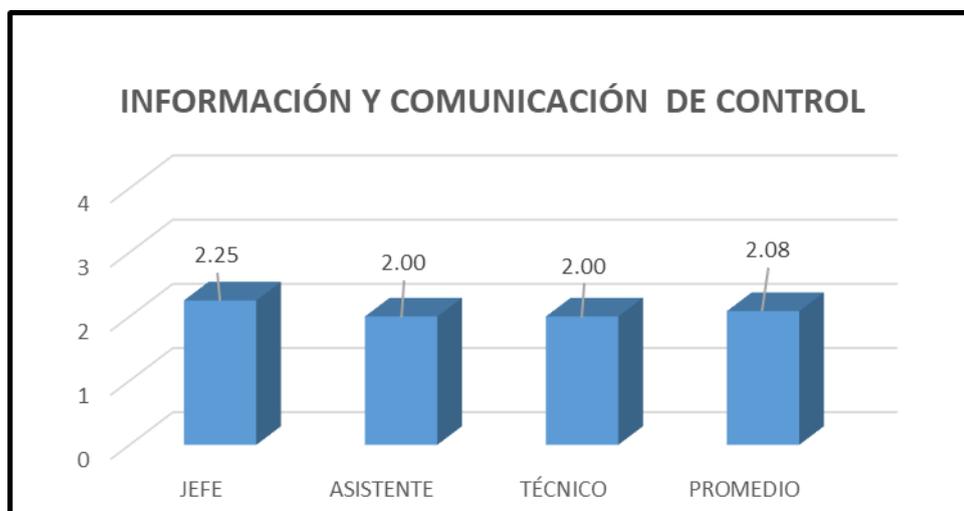
Tabla 12

Información y comunicación

N°	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
13	¿Las jefaturas comunican en su debido momento sobre las decisiones a los colaboradores?	2.00	1.00	1.00	1.33
14	¿La comunicación de la información relevante contribuye al correcto funcionamiento de las actividades?	3.00	3.00	3.00	3.00
15	¿Se informa sobre el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos al personal colaborador?	2.00	2.00	2.00	2.00
16	¿La información que se comparte es entendible y concisa?	2.00	2.00	2.00	2.00
TOTAL		2.25	2.00	2.00	2.08

Figura 9

Información y comunicación



Análisis:

El nivel de cumplimiento de la información y comunicación es medio, lo cual debe mejorarse ya que es importante una buena comunicación para un correcto desempeño de los procesos, además de esta forma el flujo de información y comunicación favorecerá la detección de riesgos.

Las debilidades detectadas se deben a la falta de comunicación, y a que información brindada no es dada de manera oportuna. Es importante compartir la información que llega y sale pues esto favorece el flujo de información hacia otras áreas.

El no tener una adecuada comunicación dentro del área ocasiona que se den errores en el registro de documentación, y en la elaboración de planillas, generando así demoras en el cumplimiento de pago de remuneraciones. Además, no se da una continua evaluación del desempeño de las actividades, y por tano, no se generan propuestas de mejoras. Asimismo, no son continuas las reuniones de trabajo para establecer planes de mejora del control interno en el área.

4.1.1.5. Componente 5: Monitoreo y supervisión

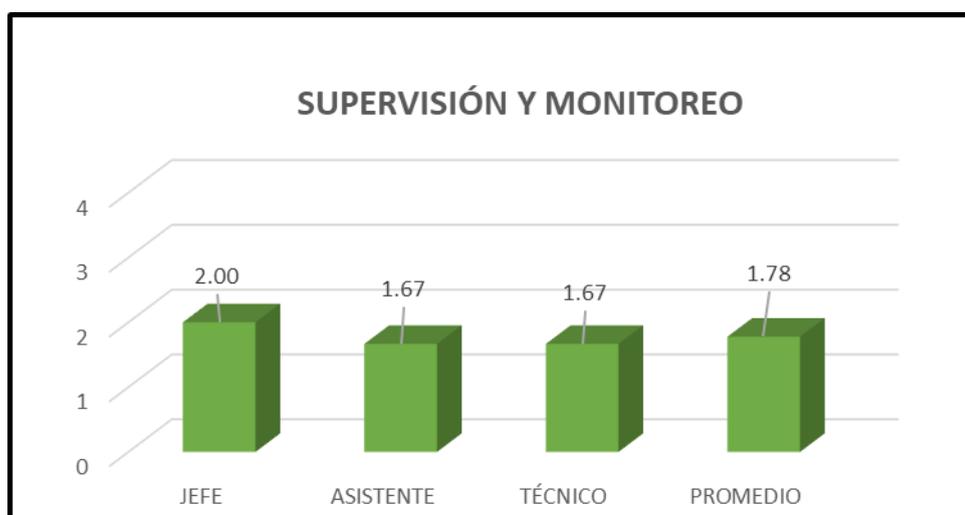
Tabla 13

Seguimiento y supervisión

No.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	JEFE	ASISTENTE	TÉCNICO	PROMEDIO
1	¿La Jefatura revisa continuamente los procesos de control para verificar si los controles son usados adecuadamente?	3.00	2.00	2.00	2.33
2	¿Se registra y guarda adecuadamente la información obtenida de las evaluaciones?	1.00	1.00	1.00	1.00
3	¿Se planifican reuniones de trabajo para determinar planes de mejora del control interno del área?	2.00	2.00	2.00	2.00
TOTAL		2.00	1.67	1.67	1.78

Figura 10

Seguimiento y supervisión



Análisis:

Hay un bajo nivel de cumplimiento en el elemento de seguimiento y supervisión, la calificación promedio es 1.78 que refleja un nulo cumplimiento, estos resultados no son los mejores, pues se debe mejorar ya que la información que maneja la Coordinación siempre está en constante fiscalización. Debido a que no hay revisiones periódicas, ni se dan reuniones de trabajo que permitan un espacio donde se discutan las mejoras entre todos los colaboradores.

4.1.2. Resultados de la evaluación

- Es así como de acuerdo con las calificaciones obtenidas por la aplicación del modelo COSO, se obtiene la calificación promedio de 2.18, mientras que la calificación esperada para obtener un nivel satisfactorio era de 4.

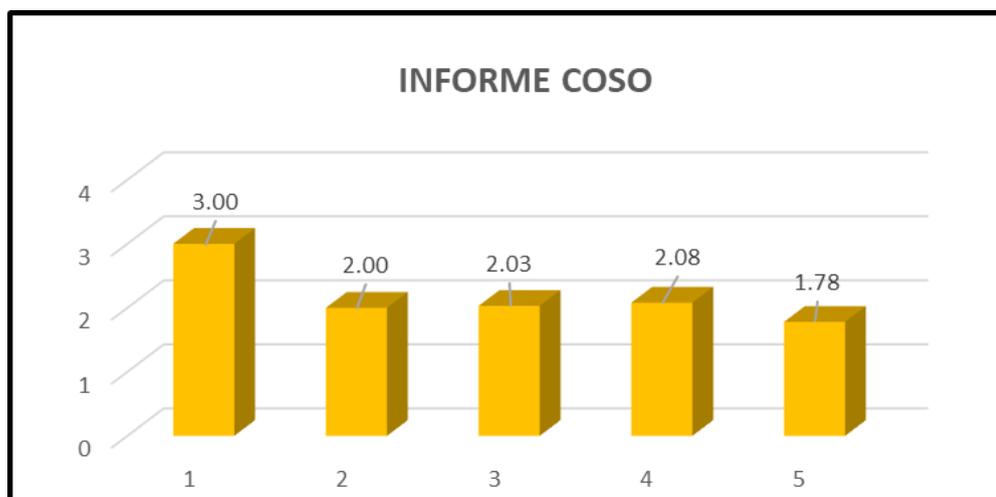
Tabla 14

Informe COSO

Nº	COMPONENTES OBSERVADOS	CALIFICACION PROMEDIO	CALIFICACION ESPERADA
1	Ambiente de Control	3.00	4.00
2	Evaluación de Riesgos	2.00	4.00
3	Actividades de Control	2.03	4.00
4	Información y Comunicación	2.08	4.00
5	Supervisión y Seguimiento	1.78	4.00
VALOR TOTAL		2.18	4.00

Figura 11

Informe COSO según cuestionario



Análisis:

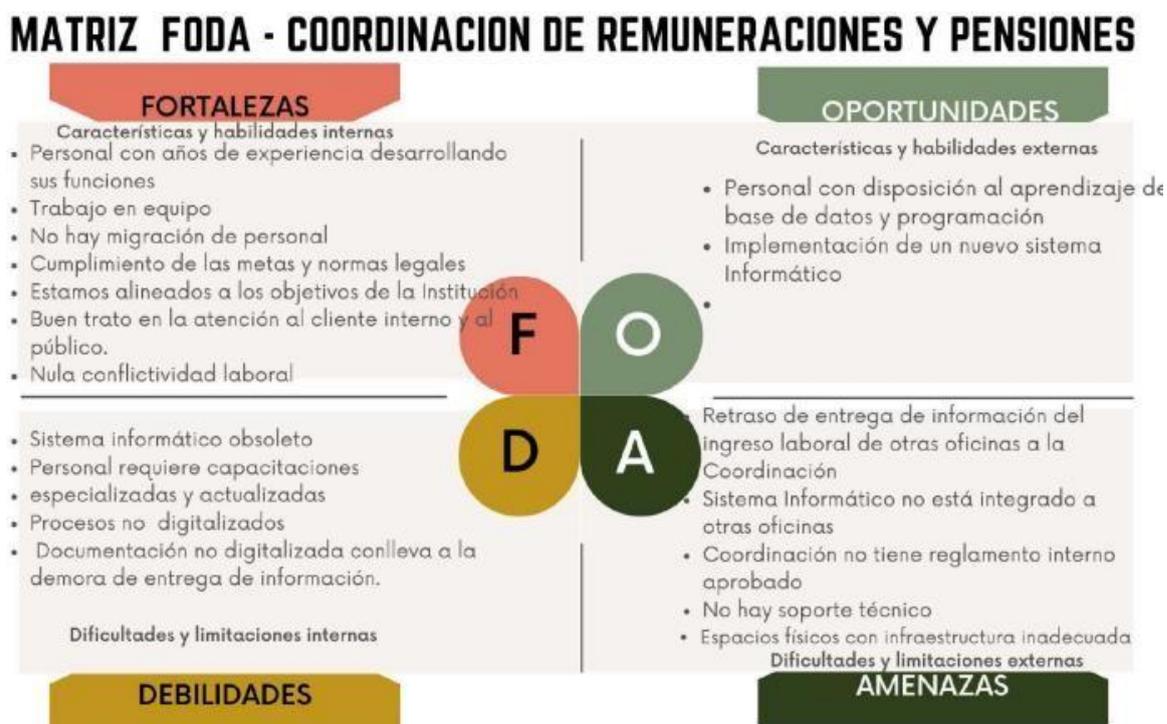
La calificación promedio obtenida de los elementos es de 2.18, que indica que el nivel de cumplimiento de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones es bajo.

Revisamos que las debilidades más acentuadas según la evaluación del modelo COSO se da a nivel de: Evaluación de riesgos, Actividades de Control y Supervisión y seguimiento; esto refleja en inadecuado control interno que se está dando, es necesario establecer estrategias que ayuden a la mejora de los componentes de control interno.

De acuerdo con los resultados obtenidos tras la calificación promedio, se hace necesario identificar cuales son las fortalezas y debilidades de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones a través de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Figura 12

Matriz FODA de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones



Al analizar los factores que generan deficiencias y las oportunidades y bondades del Área, se observa que la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones tiene debilidades que pueden aminorarse a través de un plan de mejora.

Los componentes de modelo COSO que determinaron un bajo nivel de cumplimiento, están relacionadas a las debilidades identificada a través de la matriz FODA. Es el caso del bajo cumplimiento del componente Evaluación de riesgos, pues no se cuenta con herramientas informáticas adecuadas, además de que el personal no recibe capacitaciones especializadas de acuerdo con sus funciones. En ese sentido, al llevar a cabo procesos desfasados que requieren de documentación física va a desencadenar constantes contingencias, esto sumado al hecho de que no cuentan con un manual de procedimientos, ocasiona que los encargados de elaborar las planillas estén sobrecargados de funciones, y así se les dificulta atender con rapidez solicitudes externas de información.

Por tal motivo, si se implementan Actividades de Control periódicas como por ejemplo documentar los procedimientos, para así establecer una equilibrada delegación de tareas,

donde todo el personal tenga una carga laboral equitativa hará que el personal no caiga en ejecutar tareas con errores.

Posterior a las actividades de Control, se debe incluir el componente de Supervisión y Monitoreo, mediante la revisión periódica de las actividades y su desempeño a través de reuniones de trabajo para evaluar los resultados obtenidos y así continuar y ser constantes con el plan de mejora.

4.1.3. Aplicación de estrategias para la mejora de debilidades detectadas mediante la revisión de control interno aplicando modelo COSO

El plan de mejora de Control interno basado en el Modelo COSO y sus componentes, lo aplicaremos a través de la adopción de medidas correctivas para aminorar las debilidades y además del desarrollo de actividades de Control, se contribuirá a la mitigación de amenazas, desplegando políticas de control y procedimientos que apoyaran el logro de objetivos a niveles aceptables.

4.1.3.1. Componente 1: ambiente de control

- El personal encargado de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones debe seguir enfatizando el compromiso con los valores y principios éticos a todos sus colaboradores a través de reuniones periódicas.
- Debe prepararse un manual de funciones específicas, procedimientos y responsabilidades.
- Implementar un sistema de digitalización de documentos que, de soporte a la gestión de archivos, garantizando el buen recaudo de la información relevante de cada procedimiento.
- Solicitar se dicten capacitaciones especializadas al personal para que actualicen sus conocimientos adquiridos de manera empírica.
- Programación de reuniones quincenales para identificar si se están llevando a cabo procesos orientados al logro de objetivos del área.

4.1.3.2. Componente 2: Evaluación de riesgos

- Se identifica que uno de los principales objetivos del área es dar cumplimiento al Cronograma Mensualizado de Pago de Remuneraciones, en ese sentido, se debe coordinar los procesos que se llevan a cabo para su ejecución
- Se determinó en la Matriz FODA, diversas debilidades como el tener que realizar procesos manuales no digitalizados hace que se incurra en errores, todo esto a causa de tener un sistema de planillas que es obsoleto y al cual no se le puede realizar modificaciones ni actualizaciones.
- Para la mejora de esa debilidad, al haber identificado el riesgo, los encargados de planillas realizan actividades que eviten se incurra en errores, por lo tanto, se delega la actividad de revisión de documentos al asistente administrativo quien es el encargado de detectar las omisiones u errores que pudieran presentarse.
- Se estableció el objetivo de preparar con anticipación y enviar la documentación a la Unidad de Tesorería con el mínimo de 1 día de antelación, lo cual nos da tiempo extra para resolver cualquier contingencia que se presente.

4.1.3.3. Actividades de control

- Se realizarán capacitaciones especializadas al personal, para que tengan más herramientas en el caso de que se presenten contingencias, a fin de mejorar su desempeño y productividad.
- Se encargará al jefe la tarea de revisión y control de cada proceso de acuerdo al Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos de apoyo aprobado por Resolución Rectoral N° 0119-2021-R-UNALM.
- Ya establecido el objetivo primordial que es dar cumplimiento al Cronograma Mensualizado de Pago de Remuneraciones, se procede a determinar los indicadores apropiados para la medición de su ejecución, los cuales serán medidos por los jefes de equipo para brindar seguimiento al menos dos veces al mes. Estos son: % de pagos efectuados con demora, N.º de quejas recibidas por demora de pagos, tiempo estándar promedio del proceso.
- Asimismo, se establecerá la importancia de tomar en cuenta el tiempo estándar promedio del proceso, para realizar las coordinaciones correspondientes y dar cumplimiento al objetivo establecido.
- Designar al asistente administrativo, para que este al tanto de la revisión de la

normativa y políticas sobre la cuales se basa la elaboración de las planillas de pago.

4.1.3.4. Sistema de información y comunicaciones

- Establecer reuniones de trabajo quincenales entre el encargado y todos los colaboradores involucrados para compartir las actividades y los riesgos que se hayan presentado durante la elaboración de planillas.
- La secretaria se encargará de filtrar y difundir la información relevante con respecto al movimiento laboral que se presentó para que todo el personal maneje la misma información, y así evitar toma de decisiones basada en información incompleta o errónea.

4.1.3.5. Supervisión y monitoreo de actividades de control

- Implementación de procedimientos específicos que permitan el control oportuno y efectivo de la elaboración de planillas, para obtener resultados medibles que verifiquen la efectividad de los procesos orientados al logro de objetivos.
- Determinar a través de reuniones mensuales, planes de mejora donde se le delegue a cada colaborador la oportunidad de observar los procesos y plantear propuestas de mejoras.

4.2. Discusiones

- En relación con los objetivos trazados para el presente trabajo, se obtuvo como diagnóstico que las debilidades más acentuadas según la evaluación del modelo COSO se da a nivel de: Evaluación de riesgos, Actividades de Control y Supervisión y seguimiento; esto refleja un inadecuado control interno que se está dando, es necesario establecer estrategias que ayuden a la mejora de los componentes de control interno.
- Además de que definimos a través de la Matriz FODA las principales debilidades y fortalezas de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones que se relacionaban con el inadecuado control interno que se lleva a cabo.
- Al haber definido los objetivos primordiales de la Coordinación, procedimos a identificar los riesgos que amenazan la correcta ejecución de la elaboración de planillas, como por ejemplo un sistema informático obsoleto.
- Según Sulca (2018), se percibe una correcta gestión de planilla de remuneraciones

cuando está da soporte a la empresa y lleva un adecuado orden en el control de pago y los beneficios laborales de los trabajadores y de esta manera evitar las sanciones tributarias y legales.

Luego de la aplicación de los componentes del control procedemos a visualizar el aporte de la aplicación del sistema de control interno y sus efectos. Durante el período 2022, se dio la mejora de tiempos de pago dando así cumplimiento al Cronograma Mensualizado de Pagos de remuneraciones.

Tabla 15

Fecha establecida por el Cronograma de Pagos de Haberes vs. Fecha de envío de información a la Unidad de Tesorería

Mes	Fecha de Fase Girado SIAF	Cronograma de Pagos	Días de anticipación
Enero	24/01/2022	24/01/2022	0
Febrero	18/02/2022	18/02/2022	0
Marzo	16/03/2022	18/03/2022	2
Abril	20/04/2022	22/04/2022	2
Mayo	18/05/2022	19/05/2022	1
Junio	16/06/2022	20/06/2022	2
Julio	19/07/2022	20/07/2022	1
Agosto	16/08/2022	18/08/2022	2
Septiembre	19/09/2022	20/09/2022	1
Octubre	19/10/2022	20/10/2022	1
Noviembre	18/11/2022	21/11/2022	3
Diciembre	16/12/2022	19/12/2022	3

En la Tabla 15, determinamos que el proceso de elaboración de planillas se realizó orientado al cumplimiento de la fecha de pago, se visualiza que la información y documentación física de las planillas de remuneraciones fue entregada a la Unidad de Tesorería, a partir del mes de marzo, como mínimo con 1 día de antelación, esto genera que se pueda pagar dentro de lo establecido en el Cronograma de pagos.

V. CONCLUSIONES

1. Se identificó la situación inicial del proceso de elaboración de planillas, tomando en consideración la evaluación a través del modelo COSO. Se realizaron entrevistas de trabajo, reuniones y revisión y análisis documentario, en el cual se obtuvo la calificación promedio obtenida de los elementos es de 2.18, que indica que el nivel de cumplimiento de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones es bajo. Esto generaba el incumplimiento de las fechas de pago de acuerdo a lo establecido en el Cronograma Mensualizado de Pago de Remuneraciones de la Administración Pública, aprobado mediante Resolución Viceministerial del Ministerio de Economía y Finanzas .
2. Se describió luego las estrategias implementadas luego de detectar las debilidades a través de la evaluación de los 5 componentes del Modelo COSO para la mejora de la gestión de planillas.
Las estrategias se acentuaron en los componentes revisados que demostraron debilidades más acentuadas según la evaluación del modelo COSO, en ese sentido los siguientes componentes fueron los que presentaron bajo cumplimiento: Evaluación de riesgos, Actividades de Control y Supervisión y seguimiento.
Se logró establecer estrategias que ayuden a la mejora de los componentes de control interno alineadas al logro de objetivos organizacionales, en este caso dar cumplimiento al Cronograma de Pago Mensualizado.
3. Evaluamos que el aporte de la aplicación de las acciones de control interno contribuyó con la mejora de los tiempos de pago de la planilla de remuneraciones.
La aplicación de control interno influye en la reducción de tiempos, en el proceso de pago de remuneraciones, lo cual está demostrado con la reducción del tiempo estándar del proceso de pago de remuneraciones y con la aplicación de la metodología influirá en el incremento de la productividad, pues ante menos documentos errados, mayor motivación tendrá el personal planillero de hacer seguimiento a su implementación.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al encargado de la Coordinación de Remuneraciones y Pensiones, la implementación de lo propuesto en el plan de mejora, que comprende la capacitación especializada del personal, la determinación de reuniones de trabajo quincenales entre el responsable del área y todos sus colaboradores involucrados para compartir las actividades y los riesgos que se hayan presentado durante la elaboración de planillas.
2. Se recomienda seguir fomentando los valores y principios éticos, ya que son de gran importancia para una adecuada gestión de la información.
3. Se recomienda mantener sus funciones de supervisión y seguimiento de las actividades para tener una mejora constante y no recaer en antiguas actividades que no generan beneficio a la organización.
4. Se recomienda invitar a las áreas involucradas en el envío de información concerniente de las planillas, para coordinar el correcto envío de la información y establecer un sistema de trámite documentario que evita que la información no llegue en su debido momento

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualidad Gubernamental. (2022). Sumilla de normas legales del 28 de noviembre al 29 diciembre del 2022. Revista de Gobierno & Políticas Públicas. <https://actualidadgubernamental.pe/comentario-legal/cronograma-anual-mensualizado-para-el-pago-de-las-remuneraciones-y-pensiones-en-la-administracion-publica-del-ano-fiscal-2023-r-vm-n0-003-2022-ef1101>
- Andonaire, H. (2020). *Implantación de un Aplicativo Informático (Web o Cliente/Servidor) e implementación de la interconexión a la plataforma de Interoperabilidad con el MEF para la integración de información de Planilla y Presupuesto de personal de la Policía Nacional del Perú* [Trabajo de Investigación de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Lima, Perú
- Autoridad Nacional de Servicio Civil [SERVIR]. (2014). Directiva 002-2014 Normas para la gestión del SAGRH en las entidades públicas. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3584196/Resoluci%C3%B3n%20N%C2%B0%20238-2014-SERVIR-PE.pdf?v=1662146204>
- COSO. (2013). Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Deloitte. (2015). Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. Revista digital de aseguramiento. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Gonzabay, D. y Torres, M. (2017). *Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo COSO en Ventas Corp S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Guayaquil, Ecuador.
- Ley N° 27785- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (23 de julio de 2002). Congreso de la República. *Diario El Peruano* No. 226885.
- Lozano, J. (2021). *El control interno y la calidad de ejecución presupuestal en el pago de planillas en una entidad del sector, período 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma]. Lima, Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). Resolución Viceministerial N° 005-2019-ef/52.01, Aprueban Cronograma Anual Mensualizado para el Pago de las

Remuneraciones y Pensiones en la Administración Pública, así como de las Pensiones correspondientes al D. Ley N° 19990, financiadas con cargo al presupuesto institucional de la ONP, a aplicarse durante el Año Fiscal 2020.
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-cronograma-anual-mensualizado-para-el-pago-de-las-r-resolucion-vice-ministerial-no-005-2019-ef5201-1836229-1>

Paliza, R. (2022). *El presupuesto por resultados en el Perú: Experiencia y posibilidades* [Archivo PDF].

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-191/moneda-191-05.pdf>

Peña, S. (2018). Evaluación de los procedimientos del control previo de la ejecución presupuestal en la Dirección de Economía de la Dirección Regional de Salud Tumbes 2016 [Tesis de Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. Áncash, Perú.

Sulca, M. (2018). *Propuesta para el proceso de control de planillas de remuneraciones en la Dirección Regional de Educación Ayacucho, 2018* [Informe de Suficiencia Profesional de pregrado, universidad Peruana Unión]. Lima, Perú.

Torres, I. (2016). *La gestión de la compensación en el estado peruano: Análisis de las compensaciones de los directivos de las áreas de apoyo de diez organismos públicos* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Lima, Perú.

Vásquez, O. (2016). *Revista Contaduría: Visión integral del control interno*. [Artículo, Universidad de Antioquía]. Medellín, Colombia.

VIII. ANEXOS

Anexo 1 *Flujograma de proceso de la elaboración de planillas*

