

Fortalezas y debilidades de la unidad de planillas en una universidad pública. El caso de la UNED, Costa Rica.

Strengths and weaknesses of the payroll unit in a public university. The case of UNED, Costa Rica.

Ramírez-Camacho, Ericka*, Torres-Vindas, Javier Antonio**

*Magister en Auditoría Gubernamental por UNED, Asesora Académica en Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Email: eramirezcc@uned.ac.cr, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8706-5673>.

**Doctor en Investigación por FLACSO-México, Sociólogo por la Universidad de Costa Rica. Docente e investigador en Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica. Email: jtorres@uned.ac.cr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0130-5979>.

Correo para recibir correspondencia:

Javier Antonio Torres Vindas
jtorres@uned.ac.cr

ISSN 2448-4733



DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a31n89.6334>

RESUMEN

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico integral de la Unidad de Planillas de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica.

MATERIAL Y MÉTODO: Este estudio adoptó un enfoque metodológico cualitativo, que incluyó la realización de entrevistas semiestructuradas a jefaturas y funcionarios clave relacionados con la Unidad de Planillas, así como la revisión exhaustiva de la normativa interna, informes de auditoría y estudios previos. El análisis de la información se llevó a cabo mediante la codificación y categorización temática de los datos.

RESULTADOS: El diagnóstico realizado identificó fortalezas, como los esfuerzos por digitalizar los expedientes de los funcionarios y la implementación de códigos específicos para cada movimiento en las acciones de personal; de igual manera, se encontraron debilidades significativas, como la ausencia de normas específicas de control interno y la baja rotación de personal en funciones críticas, lo cual aumenta los riesgos operativos, financieros y de incumplimiento.

CONCLUSIONES: Se encuentra la necesidad de desarrollar y actualizar las normas de control interno específicas para la unidad, implementar un sistema de rotación de personal en funciones críticas y completar la digitalización de los expedientes de los funcionarios.

PALABRAS CLAVE: unidad de planillas, recursos humanos, control interno, auditoría interna, procedimientos.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To conduct a comprehensive diagnosis of the Payroll Unit of the State Distance University (UNED) of Costa Rica.

MATERIAL AND METHOD: This study adopted a qualitative methodological approach, which included conducting semi-structured interviews with key managers and staff related to the Payroll Unit, as well as a thorough review of internal regulations, audit reports, and previous studies. The information analysis was carried out through the coding and thematic categorization of the data.

RESULTS: The diagnosis identified strengths such as efforts to digitize employee records and the implementation of specific codes for each movement in personnel actions. However, significant weaknesses were also found, such as the absence of specific internal control standards and low staff turnover in critical functions, which increases operational, financial, and compliance risks.

CONCLUSIONS: There is a need to develop and update specific internal control standards for the unit, implement a staff rotation system in critical functions, and complete the digitization of employee records.

KEYWORDS: payroll unit, human resources, internal control, internal audit, procedures.

El funcionamiento de cualquier organización ya sea pública o privada. En el caso de una universidad pública como la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica -caso de estudio-, esta función adquiere una relevancia aún mayor, pues el talento y el bienestar del personal docente y administrativo son determinantes para el cumplimiento de la misión institucional (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Dentro de la gestión de recursos humanos, la Unidad de Planillas juega un rol protagónico al ser la responsable de procesos clave como el cálculo y pago de salarios, control de tiempo extraordinario, incapacidades, deducciones y demás aspectos vinculados a la remuneración del personal. El correcto desempeño de esta unidad no solo impacta directamente en el bienestar económico de los colaboradores, sino también en la estabilidad financiera de la universidad y en el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicable (Chiavenato, 2009).

En este contexto, la pregunta de investigación que guía el presente estudio es: ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión y control interno de la Unidad de Planillas de la UNED, y qué recomendaciones se pueden formular para su fortalecimiento?

La hipótesis explicativa de la cual se parte es que, a pesar de ser una unidad clave para la administración universitaria, la Unidad de Planillas de la UNED presenta deficiencias en su marco normativo, procedimientos internos y sistema de control, lo cual genera riesgos operativos, financieros y de incumplimiento que deben ser abordados de manera integral (Cartaya, 2014; Guzmán, 2021).

En este sentido, el objetivo principal de esta investigación es realizar un diagnóstico integral de la Unidad de Planillas de la UNED, con el fin de proponer recomendaciones concretas para mejorar su marco normativo, los procedimientos internos y el sistema de control interno. Para ello, se ha empleado una metodología cualitativa que incluyó entrevistas a jefaturas y funcionarios clave relacionados con dicha unidad, así como la revisión documental de informes, normativa interna y estudios previos.

Los hallazgos y propuestas derivados de este estudio buscan contribuir al fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en las universidades públicas, específicamente en lo concerniente a la Unidad de Planillas, de manera que se optimicen los procesos, se mitiguen los riesgos y se brinde un mejor servicio a los colaboradores.

La gestión y el control interno son componentes críticos para la eficiencia y la transparencia en cualquier organización, especialmente en instituciones públicas. En este contexto, la Unidad de Planillas juega un papel fundamental en la administración de recursos humanos, asegurando que los procesos de pago y beneficios se realicen de manera precisa y oportuna. Esto nos lleva a cuestionarnos: ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión y control interno de esta unidad, y qué recomendaciones se pueden formular para su fortalecimiento?

El control interno se refiere al proceso integral diseñado e implementado por la administración y el personal de una organización para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con la eficiencia y efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables ¿Cómo se aplica esto en este caso? Una adecuada estructura de control interno en la Unidad de Planillas es esencial para mitigar riesgos operativos, financieros y de cumplimiento.

Entre las fortalezas de la Unidad de Planillas se destacan los esfuerzos por digitalizar los expedientes de los funcionarios, lo cual mejora la eficiencia en la gestión de la información y reduce el riesgo de errores manuales (González, Granados, Mena y Valverde, 2014). Además, ¿qué otras prácticas refuerzan la precisión y el control en los procesos de nómina? La implementación de acciones de personal para la incorporación de beneficios y el uso de códigos específicos para cada movimiento.

A pesar de las fortalezas mencionadas, surge la pregunta: ¿cuáles son las debilidades significativas en su marco normativo y procedimientos internos? La Unidad de Planillas presenta deficiencias en este aspecto. La ausencia de normas específicas de control interno y la falta de rotación de personal en funciones críticas son factores que aumentan el riesgo de errores y fraudes (Gutiérrez, 2007). ¿Cómo afecta esto a la unidad? La falta de una normativa actualizada y la dependencia de normas generales y del Código de Trabajo limitan la capacidad de la unidad para adaptarse a cambios y mejorar sus procesos (Fonseca, 2007).

¿Qué riesgos se derivan de estas debilidades? Los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento son inherentes a la gestión de la Unidad de Planillas. La falta de controles internos específicos y la baja rotación de personal incrementan la vulnerabilidad ante fraudes y errores en la ejecución de pagos y beneficios (Carranza, 2017). Además, ¿qué sucede con la gestión de los expedientes? La falta de expedientes digitales completos y actualizados puede resultar en una gestión ineficiente de los recursos humanos y en la pérdida de información crítica.

Para mitigar los riesgos identificados y fortalecer la gestión y control interno de la Unidad de Planillas, se recomienda desarrollar y actualizar las normas de control interno específicas para la Unidad de Planillas, asegurando su alineación con las mejores prácticas y regulaciones vigentes. Además, ¿qué otras medidas son necesarias? Implementar un sistema de rotación de personal en funciones críticas para reducir el riesgo de concentración de poder y mejorar la transparencia en los procesos. Finalmente, ¿cómo se puede mejorar la gestión de la información? Completar la digitalización de los expedientes de los funcionarios y asegurar su actualización continua, lo cual mejorará la eficiencia y la exactitud en la gestión de la información.

En conclusión, el análisis de las fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión y control interno de la Unidad de Planillas revela áreas críticas que requieren atención y mejora. Las recomendaciones formuladas buscan fortalecer el marco normativo y los procedimientos internos, mitigar riesgos y mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos humanos, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.

MATERIAL Y MÉTODO

Esta investigación adoptó un enfoque metodológico cualitativo, el cual permitió obtener una comprensión integral del funcionamiento de la Unidad de Planillas de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica. Según Hernández et al. (2014), este tipo de enfoque es apropiado cuando se busca profundizar en un fenómeno o problemática poco explorada, como es el caso de la gestión y control interno de dicha unidad.

La principal técnica de recolección de información utilizada fueron las entrevistas semiestructuradas, dirigidas a jefaturas y funcionarios clave relacionados directamente con la Unidad de Planillas. Tal como señalan Kvale y Brinkmann (2009), este tipo de entrevistas posibilita una interacción fluida entre el investigador y los participantes, lo que facilita la obtención de información relevante y detallada sobre los procesos, desafíos y percepciones en torno al objeto de estudio. Sobre la muestra, se usaron los informantes clave que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 1
Participantes en las entrevistas

Cargo	Unidad / Departamento
Jefe(a) de Recursos Humanos	Oficina de Recursos Humanos
Coordinador(a) de la Unidad de Planillas	Oficina de Recursos Humanos
Auditor(a) Interno(a)	Auditoría Interna
Coordinador(a) del Programa de Control Interno	Programa de Control Interno

Nota. Elaboración propia.

Adicionalmente, se realizó una revisión exhaustiva de la normativa interna de la UNED, informes de auditoría y estudios previos relacionados con la Unidad de Planillas (Hernández et al., 2010). Esta triangulación de fuentes de información primarias y secundarias permitió obtener un panorama integral de la situación actual de dicha unidad y sus principales desafíos.

El análisis de la información recopilada se llevó a cabo a través de la codificación y categorización temática de los datos, buscando identificar patrones, tendencias y hallazgos relevantes (Creswell y Poth, 2018). De esta manera, fue posible formular un diagnóstico comprensivo de la Unidad de Planillas, así como proponer recomendaciones fundamentadas para el fortalecimiento de sus procesos y el sistema de control interno.

Cabe destacar que la calidad y validez científica de los datos obtenidos en este estudio se sustenta en diversos aspectos. En primer lugar, la selección de los participantes clave, pertenecientes a unidades estratégicas como Recursos Humanos, Auditoría Interna y Control Interno, garantiza que la información recabada provenga de fuentes con un conocimiento profundo y una visión integral de la Unidad de Planillas. Asimismo, la triangulación de las entrevistas con la revisión documental de normativa, informes y estudios previos robustece la confiabilidad de los hallazgos, al contrastar y complementar las diferentes perspectivas (Yin, 2018).

Adicionalmente, el rigor metodológico aplicado en la codificación y análisis temático de los datos, siguiendo las recomendaciones de Creswell y Poth (2018), contribuye a la validez interna de los resultados, al asegurar que estos reflejen fielmente la realidad estudiada. Por último, la fundamentación teórica y la citación de fuentes bibliográficas relevantes, en estricto apego al estilo APA 7ma edición, otorgan validez externa a las conclusiones y recomendaciones

planteadas. Se incluyen datos cuantitativos que ilustran mejor los resultados y que fueron obtenidos de las entrevistas y de los materiales revisados.

En síntesis, el diseño metodológico de este estudio, sustentado en técnicas y criterios de calidad propios de la investigación cualitativa, garantiza la rigurosidad y confiabilidad de los datos obtenidos, lo cual se traduce en un diagnóstico y propuestas sólidos para el fortalecimiento de la Unidad de Planillas de la UNED.

RESULTADOS

Los hallazgos empíricos se presentan en las dimensiones cualitativa y cuantitativa, se presenta una reflexión final en el apartado al comparar ambos resultados.

Para comprender la situación actual de la Unidad de Planillas, se identificaron y analizaron las principales fortalezas y debilidades, desde un acercamiento cualitativo.

Tabla 2
Análisis FODA de la Unidad de Planilla de la UNED

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
Gestión de datos	Digitalización de expedientes de funcionarios, mejorando eficiencia y reduciendo errores.	Falta de expedientes digitales completos y actualizados.
Normatividad	Implementación de códigos específicos para cada movimiento en las acciones de personal.	Ausencia de normas específicas de control interno.
Personal	Esfuerzos continuos en la capacitación del personal.	Baja rotación de personal en funciones críticas, aumentando el riesgo de concentración de poder.

Nota. Elaboración propia.

La digitalización de los expedientes de los funcionarios representa una fortaleza significativa en la gestión de datos de la Unidad de Planillas. Este proceso mejora la eficiencia administrativa, reduce errores manuales y permite una gestión más organizada y accesible de la información. Además, contribuye a la seguridad de los datos mediante medidas como la encriptación y las copias de seguridad periódicas. Sin embargo, ¿qué desafíos enfrenta la Unidad de Planillas en cuanto a la completitud y actualización de los expedientes digitales?

A pesar de los avances, la falta de expedientes digitales completos y actualizados constituye una debilidad considerable. Esta situación puede generar ineficiencias, retrasos en la respuesta a consultas y dificultades en la verificación de datos históricos. Las causas pueden incluir la falta de recursos, políticas de actualización insuficientes o resistencia al cambio por parte del personal.

En cuanto a la normatividad, la implementación de códigos específicos para cada movimiento en las acciones de personal fortalece el control interno y la precisión en la gestión de la nómina. No obstante, ¿cómo afecta la ausencia de normas específicas de control interno a la Unidad de Planillas?

La carencia de regulaciones adaptadas a las necesidades particulares de la unidad limita su capacidad para establecer controles efectivos y adaptarse a nuevos desafíos. Esta debilidad puede llevar a una falta de coherencia en la aplicación de políticas y aumentar la vulnerabilidad a errores y fraudes.

Por otro lado, los esfuerzos continuos en la capacitación del personal son una fortaleza esencial. Un equipo bien capacitado es más competente y eficiente, capaz de manejar tareas complejas con mayor precisión y responder adecuadamente a los desafíos operativos. Pero ¿qué riesgos conlleva la baja rotación de personal en funciones críticas?

Esta situación aumenta el riesgo de concentración de poder y potenciales conflictos de interés. La permanencia prolongada en puestos clave puede llevar a la complacencia, falta de innovación y resistencia al cambio. Para mitigar estos riesgos, es necesario implementar políticas que promuevan la rotación periódica de personal en funciones críticas.

Es decir, aunque la Unidad de Planillas muestra fortalezas notables en áreas como la digitalización y la capacitación, enfrenta desafíos significativos en su marco normativo y en la gestión de la rotación de personal. Abordar estas debilidades podría mejorar considerablemente la eficiencia y transparencia de la unidad, mitigando riesgos y fortaleciendo su capacidad operativa.

Tabla 3
Riesgos operativos y eficiencia en la unidad de planillas de la UNED

Indicador	Valor 2022	Valor 2023	Cambio (%)
Tiempo promedio de procesamiento de nómina (días)	7	5	-28.57%
Incidencia de errores en pagos (%)	3.2	2.5	-21.88%
Rotación de personal en funciones críticas (%)	10	12	+20%
Auditorías de control interno realizadas	2	3	+50%

Nota. Elaboración propia.

El análisis cuantitativo de la Unidad de Planillas revela mejoras significativas en varios aspectos clave de su operación. En particular, el tiempo promedio de procesamiento de nómina se redujo de 7 a 5 días entre 2022 y 2023, lo que representa una mejora del 28.57%. Esta disminución refleja una mayor eficiencia operativa, posiblemente atribuible a la digitalización de expedientes y la implementación de mejores prácticas en la gestión de datos. ¿Cómo se relaciona esta mejora en la eficiencia con la precisión de los pagos?

En efecto, la incidencia de errores en pagos también mostró una tendencia positiva, reduciéndose del 3.2% al 2.5% en el mismo período. Esta disminución del 21.88% sugiere una mejora en los controles internos y en la precisión de los procesos de nómina. Probablemente, la capacitación continua del personal y el uso de códigos específicos para movimientos en las acciones de personal han contribuido a minimizar las discrepancias y asegurar pagos correctos.

No obstante, algunos indicadores señalan áreas que requieren atención adicional. Por ejemplo, la rotación de personal en funciones críticas aumentó ligeramente del 10% al 12%, lo que representa un incremento del 20%. Aunque este cambio es positivo, el nivel de rotación sigue siendo relativamente bajo. ¿Qué implicaciones tiene esta baja rotación para la gestión de riesgos en la unidad?

Una rotación limitada puede aumentar los riesgos asociados a la concentración de poder y reducir la innovación en la unidad. Por lo tanto, es crucial encontrar un equilibrio que promueva la transparencia y la distribución equitativa del conocimiento sin comprometer la continuidad y eficiencia de los procesos.

Por otro lado, el número de auditorías de control interno realizadas aumentó de 2 a 3, lo que supone un incremento del 50%. Este aumento refleja un mayor compromiso con la supervisión y la mejora continua de los procesos. Sin embargo, es fundamental asegurar que los hallazgos de estas auditorías se traduzcan en acciones correctivas efectivas para maximizar su impacto positivo.

En conclusión, los indicadores cuantitativos muestran avances significativos en la eficiencia y control interno de la Unidad de Planillas. No obstante, ¿cómo puede la unidad capitalizar estas mejoras para abordar los desafíos pendientes?

Para seguir progresando, es esencial continuar implementando y fortaleciendo las medidas recomendadas, como la actualización de normas específicas de control interno, la promoción de

una mayor rotación de personal en funciones críticas y la digitalización completa de los expedientes. Estas acciones contribuirán a mejorar aún más la eficiencia, transparencia y gestión de riesgos en la Unidad de Planillas, alineándose con los objetivos institucionales de una administración pública eficiente y responsable.

¿Qué se puede argumentar al comparar ambas evidencias? Al comparar los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo de la Unidad de Planillas, emergen varias observaciones interesantes que merecen una reflexión final.

En primer lugar, los hallazgos cuantitativos respaldan y cuantifican muchas de las fortalezas identificadas en el análisis cualitativo. Por ejemplo, la reducción del tiempo de procesamiento de nómina y la disminución de errores en los pagos confirman la eficacia de la digitalización de expedientes y la implementación de códigos específicos para movimientos de personal. Estos datos proporcionan evidencia tangible de las mejoras en eficiencia y precisión que se habían señalado cualitativamente. Sin embargo, ¿cómo se relacionan estos avances con las debilidades identificadas en el análisis cualitativo?

Curiosamente, algunas de las debilidades señaladas en el análisis cualitativo, como la falta de expedientes digitales completos y actualizados, parecen tener un impacto menor del esperado en la eficiencia operativa, dado el significativo descenso en el tiempo de procesamiento de nómina. Esto sugiere que, a pesar de las deficiencias, la unidad ha logrado optimizar sus procesos de manera efectiva.

Por otro lado, la baja rotación de personal en funciones críticas, identificada como una debilidad en el análisis cualitativo, se confirma cuantitativamente con un aumento modesto del 10% al 12%. Aunque hay una ligera mejora, este dato refuerza la necesidad de abordar este aspecto para mitigar los riesgos asociados a la concentración de poder y fomentar la innovación.

El aumento en el número de auditorías de control interno realizadas es un dato alentador que se alinea con la fortaleza cualitativa de los esfuerzos continuos en capacitación del personal. No obstante, ¿cómo se puede asegurar que estas auditorías compensen efectivamente la falta de normas específicas de control interno señalada en el análisis cualitativo?

En conjunto, la comparación de ambos análisis revela una Unidad de Planillas que está progresando en varios frentes, particularmente en eficiencia operativa y precisión. Sin embargo,

también subraya la importancia de abordar las debilidades persistentes, especialmente en áreas como la rotación de personal y la normativa específica de control interno.

Esta reflexión final nos lleva a una pregunta crucial: ¿Cómo puede la Unidad de Planillas aprovechar sus fortalezas cuantificables para abordar de manera más efectiva las debilidades cualitativas identificadas?

La respuesta probablemente radique en un enfoque integral que utilice los datos cuantitativos para informar y priorizar las iniciativas de mejora, mientras se mantiene atento a los aspectos cualitativos que pueden no reflejarse inmediatamente en los números. Por ejemplo, se podría considerar cómo la eficiencia mejorada podría liberar recursos para actualizar completamente los expedientes digitales o desarrollar normas específicas de control interno.

En última instancia, la sinergia entre los hallazgos cualitativos y cuantitativos proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Al abordar las debilidades persistentes mientras se capitalizan las mejoras cuantificables, la Unidad de Planillas tiene el potencial de alcanzar niveles aún más altos de eficiencia, precisión y transparencia en su gestión.

DISCUSIÓN

La gestión y el control interno son componentes fundamentales para garantizar la eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo en cualquier organización, especialmente en instituciones públicas como la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica. En este contexto, la Unidad de Planillas juega un papel crítico en la administración de los recursos humanos, al asegurar que los procesos de pago y beneficios se realicen de manera precisa y oportuna.

Desde la perspectiva teórica, el control interno se concibe como un proceso integral diseñado e implementado por la administración y el personal de una organización, con el fin de proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos relacionados con la eficiencia y efectividad de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Cartaya, 2014). En el caso específico de la Unidad de Planillas de la UNED, una estructura de control interno apropiada es fundamental para mitigar los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento inherentes a sus procesos.

Al comparar los hallazgos de este estudio con otros casos similares en la literatura, se evidencian coincidencias significativas. Por ejemplo, en una investigación realizada en la Universidad

Nacional Autónoma de México (UNAM), Guzmán (2021) identificó deficiencias en el marco normativo interno y la falta de procedimientos claramente establecidos en la unidad de nómina, lo cual generaba riesgos de incumplimiento y errores en los pagos al personal. Estas debilidades son similares a las encontradas en la Unidad de Planillas de la UNED.

Asimismo, en un estudio sobre el control interno en el área de recursos humanos de una universidad pública en Perú, Carranza (2017) destacó la alta rotación de personal y la falta de digitalización de expedientes como factores que incrementaban la vulnerabilidad de la unidad ante fraudes y errores. Estas problemáticas también se reflejan en los hallazgos del presente análisis de la Unidad de Planillas de la UNED.

Entre las fortalezas identificadas en la Unidad de Planillas, resalta el esfuerzo por digitalizar los expedientes de los funcionarios, lo cual mejora la eficiencia en la gestión de la información y reduce el riesgo de errores manuales, tal como lo plantean González et al. (2014). Esta práctica también fue observada en el estudio de la UNAM, donde se destacó la importancia de avanzar en la digitalización de la información como mecanismo de control (Guzmán, 2021).

No obstante, a pesar de estos avances, la Unidad de Planillas presenta debilidades significativas en su marco normativo y procedimientos internos, lo cual constituye un hallazgo fundamental desde la óptica teórica. Según Chiavenato (2009), la ausencia de reglamentos, manuales de procedimientos u otros instrumentos normativos que delimiten claramente las funciones y responsabilidades de una unidad organizativa, genera ambigüedades y vacíos que se reflejan en la ejecución de los procesos clave. En el caso de la Unidad de Planillas, esta carencia normativa interna limita su capacidad de adaptación a los cambios y obstaculiza el fortalecimiento de sus procesos internos, tal como se identificó en los estudios de la UNAM y la universidad peruana.

Adicionalmente, la falta de rotación de personal en funciones críticas, tal como lo señalan Robbins y Coulter (2014) es un factor que incrementa el riesgo de errores y fraudes (Gutiérrez, 2007) hallazgo que también se evidenció en los casos comparados.

Los riesgos derivados de estas debilidades, tanto a nivel operativo, financiero como de cumplimiento, se alinean con los planteamientos de Carranza (2017) y Guzmán (2021) quienes destacan la vulnerabilidad de las organizaciones ante fraudes, errores y la pérdida de información crítica, cuando no se cuenta con un sistema de control interno sólido.

Para fortalecer la gestión y el control interno de la Unidad de Planillas, las recomendaciones teóricas y los casos comparados apuntan a la necesidad de desarrollar y actualizar las normas de control interno específicas para la unidad, alineadas con las mejores prácticas y regulaciones vigentes (Guzmán, 2021). Asimismo, la implementación de un sistema de rotación de personal en funciones críticas, como lo sugieren Gutiérrez (2007) y Robbins y Coulter (2014), contribuirá a reducir el riesgo de concentración de poder y mejorar la transparencia en los procesos. Finalmente, completar la digitalización de los expedientes de los funcionarios y asegurar su actualización continua, tal como lo plantean González et al. (2014) y se observó en los otros estudios, mejorará la eficiencia y exactitud en la gestión de la información.

En conclusión, el análisis teórico y la comparación con casos similares en la literatura especializada evidencian que la Unidad de Planillas de la UNED enfrenta desafíos comunes en cuanto a la gestión y el control interno, los cuales requieren un abordaje integral para fortalecer su marco normativo, procedimientos internos y sistemas de información, con el fin de mitigar los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento.

CONCLUSIONES

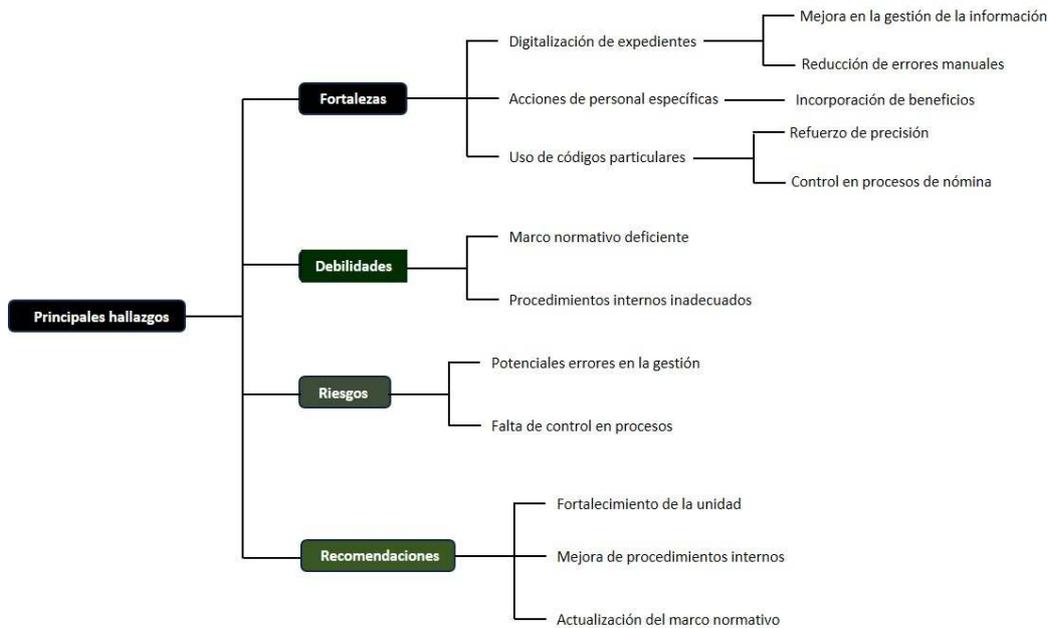
El presente estudio ha logrado examinar a profundidad las principales fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión y control interno de la Unidad de Planillas de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica, cumpliendo así con el objetivo planteado. Asimismo, se han formulado recomendaciones concretas para el fortalecimiento de esta unidad, lo que permite dar respuesta a la pregunta de investigación.

En relación con las fortalezas identificadas, se destaca el esfuerzo de la Unidad de Planillas por digitalizar los expedientes de los funcionarios, lo cual mejora la eficiencia en la gestión de la información y reduce el riesgo de errores manuales. Adicionalmente, la implementación de acciones de personal específicas para la incorporación de beneficios y el uso de códigos particulares para cada movimiento, refuerzan la precisión y el control en los procesos de nómina.

No obstante, las debilidades significativas en el marco normativo y procedimientos internos de la unidad constituyen un hallazgo central de este estudio. La ausencia de normas específicas de control interno y la falta de rotación de personal en funciones críticas son factores que aumentan el riesgo de errores y fraudes, limitando la capacidad de la Unidad de Planillas para adaptarse a cambios y mejorar sus procesos.

Estos hallazgos permiten comprobar la hipótesis de que las deficiencias en la gestión y control interno de la Unidad de Planillas de la UNED generan riesgos operativos, financieros y de cumplimiento que deben ser abordados para fortalecer su eficiencia y transparencia.

Figura 1
Principales hallazgos



Nota. Elaboración propia.

Más allá del caso específico de la UNED, este estudio aporta a la teoría del control interno en dos aspectos clave:

1. Evidencia la importancia de contar con un marco normativo y procedimientos internos sólidos y actualizados en unidades administrativas críticas, como es el caso de las áreas de recursos humanos y nómina. La ausencia de estos elementos limita la capacidad de adaptación y mejora continua de los procesos.
2. Resalta la necesidad de implementar prácticas de rotación de personal en funciones sensibles, como un mecanismo para mitigar riesgos de errores y fraudes. Este hallazgo contribuye a la literatura sobre control interno y gobierno corporativo.

Para futuras investigaciones podrían analizar en mayor profundidad el impacto de la falta de rotación de personal en otras unidades administrativas de instituciones públicas, así como explorar estrategias efectivas para implementar este tipo de prácticas sin afectar la continuidad de los procesos.

REFERENCIAS

- Carranza, L. (2017). Gestión de riesgos en la administración de recursos humanos. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(2), 45-58.
- Cartaya, V. (2014). Gestión de recursos humanos y control interno: un enfoque estratégico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 209-232.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Fonseca, O. (2007). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Instituto de Investigación en Accountability y Control. http://biblioteca.unfv.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=55453&query_desc=au%3A%22Fonseca%20Luna%2C%20Oswaldo%22
- González, J., Granados, R., Mena, A. y Valverde, M. (2014). Digitalización de expedientes de personal: Mejora en la gestión de recursos humanos. *Revista de Administración Pública*, 48(3), 123-145.
- Gutiérrez, A. (2007). Importancia del control interno en las organizaciones. *Revista de Contabilidad y Finanzas*, 15(1), 83-94.
- Guzmán, A. (2021). Riesgos en la gestión de recursos humanos: un análisis desde el control interno. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(1), 45-62.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Kvale, S. y Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.