Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Gestión Tributaria

Mejoramiento del proceso de pagos a proveedores de servicios en la Unidad de Gestión Educativa Local 04

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Ana Patricia HUAMÁN BERNILLA

ASESOR

Dr. Alberto Benjamín ESPINOZA VALENZUELA

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Huamán, A. (2026). *Mejoramiento del proceso de pagos a proveedores de servicios en la Unidad de Gestión Educativa Local 04*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Gestión Tributaria]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Ana Patricia Huamán Bernilla
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71778634
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	07335395
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-8577-1717
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Juan Carlos Orellano Antúnez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09610135
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Freddy Alarcón Vargas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09620010
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.39 Auditoría financiera
Grupo de investigación	Contabilidad, Finanzas y Desarrollo - CONAFIDE
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento

Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Unidad de Gestión Educativa Local 04 (UGEL 04) País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Comas Latitud: -11.9466 Longitud: -77.0560
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2024 - Diciembre 2025
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN TRIBUTARIA

ACTA N° 005-EPGT-FCC-2026

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día veintiocho de marzo del año dos mil veintiséis, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 000436-2026-D-FCC/UNMSM de fecha 28 de marzo de 2026, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Juan Carlos Orellano Antúnez
MIEMBRO	:	Mag. Freddy Alarcón Vargas
MIEMBRO - ASESOR	:	Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES DE SERVICIOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 04"***, presentado por la bachiller Ana Patricia Huamán Bernilla con código de matrícula N° 20110470, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 12:00 horas, se dio por concluido el acto académico y, leída la presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Juan Carlos Orellano Antúnez
Presidente

Mag. Freddy Alarcón Vargas
Miembro

Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Miembro - asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Gestión Tributaria N° 000008-2026-EPGT-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES DE SERVICIOS EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 04"*, presentado por la bachiller Ana Patricia Huamán Bernilla para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 14% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 30 de junio de 2026

Firma del asesor: 

Nombres y apellidos del asesor: Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela

DNI: 07335395

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional está dedicado, en primer lugar, a mis padres, por su apoyo incondicional, su esfuerzo constante y los valores que me inculcaron, los cuales han sido fundamentales en mi formación personal y profesional.

Asimismo, dedico este trabajo a mis hermanos y abuelos, quienes con su respaldo, confianza y palabras de aliento me han acompañado a lo largo de este proceso, motivándome a perseverar y culminar esta etapa importante de mi vida académica.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, por la formación académica brindada a lo largo de mi carrera profesional, la cual ha contribuido al desarrollo de mis competencias y conocimientos en el ámbito contable y administrativo.

De manera especial, agradezco a mi asesor, Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela, por su orientación, dedicación y valiosos aportes académicos, los cuales permitieron fortalecer y mejorar el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

Asimismo, expreso mi agradecimiento a los directivos y al personal de la UGEL 04, en especial al equipo del Área de Tesorería, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi actividad profesional, así como por el apoyo y la disposición mostrada durante la ejecución del presente trabajo.

Finalmente, agradezco a mi familia por su constante apoyo, comprensión y motivación, los cuales fueron fundamentales para culminar satisfactoriamente esta etapa de mi formación profesional.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN **1**

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD **3**

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 3

1.1.1. Reseña histórica 3

1.1.2. Servicios que brinda 5

1.1.3. Organización y estructura institucional 6

1.2. Periodo de duración de la actividad 9

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 9

1.4. Razón o denominación social 11

1.5. Dirección postal 11

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 12

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD **14**

2.1. Organización de la actividad 14

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad. 21

2.3. Problemática 22

2.3.1. Descripción del problema 22

2.3.1.1. Caso práctico evidenciado en el proceso de pago a un proveedor de servicios. 29

2.3.2. Formulación del problema 37

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 37

2.3.3.1. Antecedentes internacionales 38

2.3.3.2. Antecedentes nacionales 41

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema. 44

2.4. Metodología y procedimientos 53

2.4.1. Técnicas e instrumentos 53

2.4.1.1. Instrumentos de verificación y seguimiento administrativo del expediente de pago. 56

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso. 62

2.5. Resultados de la actividad 65

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos. 65

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 68

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 72

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 75

III. CONCLUSIONES 79

IV. RECOMENDACIONES 81

REFERENCIAS 83

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES 86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Flujo del proceso administrativo de pago a proveedores de servicios..... 20

Tabla 2: Comparación de plazos normativos y plazos reales en el proceso de pago a proveedores de servicios 27

Tabla 3: Principales causas de retraso en el proceso administrativo de pago..... 28

Tabla 4: Técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo del TSP..... 54

Tabla 5: Plantilla de verificación y seguimiento administrativo – Área Usuaria 58

Tabla 6: Plantilla de control previo administrativo – Administración..... 59

Tabla 7: Plantilla de verificación del expediente de contratación – Logística..... 60

Tabla 8: Plantilla de control contable del expediente – Contabilidad..... 61

Tabla 9: Plantilla de cierre y control de plazos de pago – Tesorería 62

Tabla 10: Tiempos de permanencia del expediente por área..... 66

Tabla 11: Principales causas del retraso en el proceso de pago..... 67

Tabla 12: Comparación del proceso de pago antes y después de la aplicación de la herramienta..... 68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Unidad de Gestión Educativa Local 04..... 9

Figura 2: Ubicación de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 04 12

Figura 3: Diagrama de flujo del proceso administrativo de pago a proveedores de servicios 21

Figura 4: Inicio del proceso administrativo de pago a un proveedor de servicios 30

Figura 5: Emisión de la conformidad administrativa y derivación del expediente al Equipo de Logística 31

Figura 6: Observación del expediente por el Equipo de Logística durante el proceso de pago..... 32

Figura 7: Subsanación de las observaciones y reenvío del expediente al Equipo de Logística 33

Figura 8: Revisión del expediente por el Equipo de Contabilidad para el devengado del gasto..... 34

Figura 9: Programación y giro del pago por el Equipo de Tesorería 35

Figura 10: Ejecución del pago al proveedor de servicios..... 36

Figura 11: Esquema del mecanismo de verificación y seguimiento administrativo del proceso de pago 71

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como finalidad analizar y contribuir a la mejora del proceso de giro de pagos a proveedores de servicios en la Unidad de Gestión Educativa Local 04, a partir de la identificación de deficiencias en la verificación documental, el control de plazos y el seguimiento administrativo del expediente de pago. La problemática se evidenció principalmente en las demoras en la emisión de conformidades por parte de las áreas usuarias, la reiterada subsanación de observaciones documentarias y la ausencia de mecanismos sistemáticos de seguimiento, lo que generó retrasos acumulativos en el cumplimiento oportuno de las obligaciones de pago.

La metodología empleada fue de enfoque descriptivo y aplicado, utilizando técnicas como el análisis documental, la observación directa del proceso administrativo, la revisión de registros del sistema e-SINAD y el análisis normativo, desarrolladas en el ámbito del Área de Tesorería de la UGEL 04. Como resultado del análisis, se identificaron los principales puntos críticos del proceso de pago, así como las causas recurrentes que incidieron en la demora del trámite administrativo.

Como alternativa de mejora, se propuso e implementó de manera interna un mecanismo de verificación y seguimiento administrativo, materializado mediante una herramienta de control en Excel diseñada por la autora, orientada al registro de fechas clave, el control de plazos normativos y la verificación de la documentación del expediente. La aplicación de esta herramienta permitió fortalecer la trazabilidad del trámite, facilitar la identificación oportuna de observaciones y apoyar el control

administrativo del proceso de pago, sin requerir inversión adicional ni modificaciones estructurales en la entidad.

Se concluye que la implementación de mecanismos de verificación y seguimiento administrativo contribuye a mejorar la eficiencia y oportunidad del proceso de giro de pagos a proveedores de servicios en la UGEL 04, constituyéndose en una alternativa viable y pertinente dentro del ámbito del Área de Tesorería.

Palabras clave: tesorería, pagos a proveedores, seguimiento administrativo, control de plazos, UGEL.

ABSTRACT

The present Professional Sufficiency Work aimed to analyze and contribute to the improvement of the payment disbursement process for service providers at the Local Educational Management Unit 04, based on the identification of deficiencies in document verification, deadline control, and administrative follow-up of payment files. The problem was mainly evidenced by delays in the issuance of service completion approvals by user areas, repeated corrections of documentary observations, and the absence of systematic follow-up mechanisms, which generated cumulative delays in the timely fulfillment of payment obligations.

The methodology adopted was descriptive and applied in nature, using techniques such as documentary analysis, direct observation of the administrative process, review of records from the e-SINAD system, and regulatory analysis, carried out within the scope of the Treasury Area of UGEL 04. As a result of the analysis, the main critical points of the payment process were identified, as well as the recurrent causes that affected administrative processing times.

As an improvement alternative, an internal administrative verification and follow-up mechanism was proposed and implemented through an Excel-based control tool designed by the author. This tool was aimed at recording key dates, monitoring regulatory deadlines, and verifying payment file documentation. Its application strengthened process traceability, facilitated the timely identification of observations, and supported administrative control of the payment process, without requiring additional investment or structural modifications within the institution.

It is concluded that the implementation of administrative verification and follow-up mechanisms contributes to improving the efficiency and timeliness of the payment disbursement process for service providers at UGEL 04, representing a viable and relevant alternative within the Treasury Area.

Keywords: treasury, payments to service providers, administrative follow-up, deadline control, UGEL.

INTRODUCCIÓN

La Unidad de Gestión Educativa Local 04 (UGEL 04) es una entidad pública adscrita al Ministerio de Educación, encargada de la administración y gestión del servicio educativo dentro de su jurisdicción. Para el cumplimiento de sus funciones institucionales, desarrolla diversos procesos administrativos orientados a garantizar la atención oportuna de sus obligaciones, entre los cuales se encuentra el proceso de pago a proveedores y locadores de servicios, regulado por la normativa del Sistema Nacional de Tesorería y demás disposiciones vigentes.

Durante el desarrollo de las actividades profesionales en el Área de Tesorería de la UGEL 04, se identificaron deficiencias recurrentes en el proceso de giro de pagos a proveedores de servicios. Estas se relacionaron principalmente con la demora en la emisión de conformidades por parte de las áreas usuarias, la reiterada subsanación de observaciones documentarias y la ausencia de un seguimiento administrativo sistemático del expediente, lo que generó reprocesos y retrasos acumulativos que afectaron la oportunidad del pago, a pesar de la existencia de un marco normativo que establece plazos y procedimientos definidos.

Ante esta problemática, se determinó la necesidad de fortalecer el control del proceso administrativo de pago mediante la implementación de mecanismos de verificación documental y seguimiento de plazos, orientados a mejorar la trazabilidad del expediente y apoyar la gestión del Área de Tesorería. En ese contexto, se desarrolló y

aplicó de manera interna una herramienta de seguimiento en Excel, diseñada para facilitar el control de los expedientes de pago, la identificación temprana de observaciones y el seguimiento de las responsabilidades por área.

La aplicación de esta herramienta permitió apoyar el control administrativo del proceso de pago dentro del ámbito del Área de Tesorería, evidenciándose una mejora en la organización del trámite y en el seguimiento de los plazos establecidos, sin requerir modificaciones estructurales ni inversión adicional por parte de la entidad. Cabe precisar que dicha aplicación constituyó una iniciativa interna y no una estrategia institucional formal.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta la información general de la entidad y del área donde se desarrolló la actividad profesional. En el segundo capítulo se describe la actividad realizada, incluyendo la problemática identificada, el marco normativo aplicable, los procedimientos empleados y los resultados obtenidos. En el tercer capítulo se desarrollan las conclusiones del trabajo y, finalmente, en el cuarto capítulo se formulan las recomendaciones orientadas a fortalecer el proceso de pago a proveedores de servicios en la UGEL 04.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La Unidad de Gestión Educativa Local 04 (UGEL 04) es un órgano desconcentrado del Ministerio de Educación, creado en el marco del proceso de descentralización de la gestión educativa del Estado peruano, con el propósito de fortalecer la administración del servicio educativo a nivel local.

La UGEL 04 tuvo como antecedente a la Unidad de Servicios Educativos, creada mediante la Resolución Ministerial N.° 166-96-ED, de fecha 31 de julio de 1996, cuyo ámbito territorial fue delimitado por el Decreto Supremo N.° 004-96-ED, conforme a la normativa emitida por el Ministerio de Educación (MINEDU, 1996). Posteriormente, como parte del proceso de modernización y reorganización del sector educación, las Unidades de Servicios Educativos fueron transformadas en Unidades de Gestión Educativa Local, conforme a lo establecido en la normativa sectorial vigente.

En ese contexto, en el año 2003 la UGEL 04 se constituyó formalmente como resultado de la fusión de las Unidades de Servicios Educativos N.° 05 y N.° 08, con la finalidad de optimizar la gestión administrativa, pedagógica y presupuestal del servicio educativo, así

como mejorar la articulación entre las instituciones educativas y el Ministerio de Educación.

Actualmente, la UGEL 04 ejerce competencia administrativa y pedagógica sobre los distritos de Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Ancón y Santa Rosa. En su jurisdicción supervisa aproximadamente 457 instituciones educativas públicas y más de 1,500 instituciones educativas privadas. Entre sus funciones principales se encuentran la supervisión pedagógica, la gestión administrativa, la ejecución presupuestal y la atención oportuna a la comunidad educativa, orientadas a garantizar la calidad del servicio educativo.

En el marco de la Ley General de Educación N.° 28044, la UGEL 04 desarrolla sus funciones bajo un enfoque de gestión pública orientada a resultados, promoviendo la eficiencia administrativa, la transparencia en el uso de los recursos públicos y el fortalecimiento de las capacidades del personal directivo, docente y administrativo (Congreso de la República, 2003). En este contexto, las actividades administrativas vinculadas al proceso de pago a proveedores y locadores de servicios constituyen un componente relevante para el adecuado funcionamiento institucional, aspecto directamente relacionado con el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

1.1.2. Servicios que brinda

La Unidad de Gestión Educativa Local 04, en su condición de órgano desconcentrado del Ministerio de Educación, brinda servicios orientados a garantizar una adecuada gestión administrativa, pedagógica y financiera del servicio educativo en su ámbito territorial, en concordancia con la normativa vigente del sector educación.

En ese marco, la UGEL 04 brinda los siguientes servicios a la comunidad educativa:

- Supervisión y monitoreo del servicio educativo en las instituciones públicas y privadas de su jurisdicción.
- Gestión administrativa y financiera de los recursos asignados por el Estado.
- Gestión de los procesos administrativos vinculados a la contratación de personal docente y administrativo, conforme a la normativa vigente.
- Acompañamiento pedagógico y soporte técnico a los equipos directivos de las instituciones educativas.
- Emisión de constancias, trámites de escalafón y registro de documentación administrativa.
- Atención de trámites a través de la mesa de partes presencial y virtual.

- Gestión de acciones relacionadas con el bienestar escolar y la convivencia educativa.
- Administración presupuestal y ejecución del proceso de pago a proveedores, locadores de servicios y trabajadores, a través del Equipo de Tesorería, conforme a las disposiciones del Sistema Nacional de Tesorería.

1.1.3. Organización y estructura institucional

La Unidad de Gestión Educativa Local 04 forma parte del sistema desconcentrado de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM). Su estructura organizacional se encuentra definida conforme al Reglamento de Organización y Funciones aprobado por el Ministerio de Educación y las disposiciones emitidas por la DRELM, organizándose en órganos de dirección, asesoramiento, apoyo y línea.

La estructura institucional de la UGEL 04 está conformada por los siguientes órganos y áreas:

Dirección de la UGEL 04.

- **Órganos de asesoría:**
  - Área de asesoría jurídica.
  - Área de planificación y presupuesto.

- **Órganos de apoyo:**
    - Área de administración:
        - Equipo de tesorería.
        - Equipo de contabilidad.
        - Equipo de patrimonio.
        - Equipo de tramite documentario.
        - Equipo de logística.
    - Área de recursos humanos

- **Órganos de línea:**
    - Área de gestión de la educación básica regular y especial.
    - Área de gestión de la educación básica alternativa y técnico-productiva.
    - Área de supervisión y gestión del servicio educativo.

La actividad correspondiente al Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló en el Equipo de Tesorería, órgano adscrito al Área de Administración de la UGEL 04, responsable de ejecutar y controlar los procesos vinculados al giro de pagos.

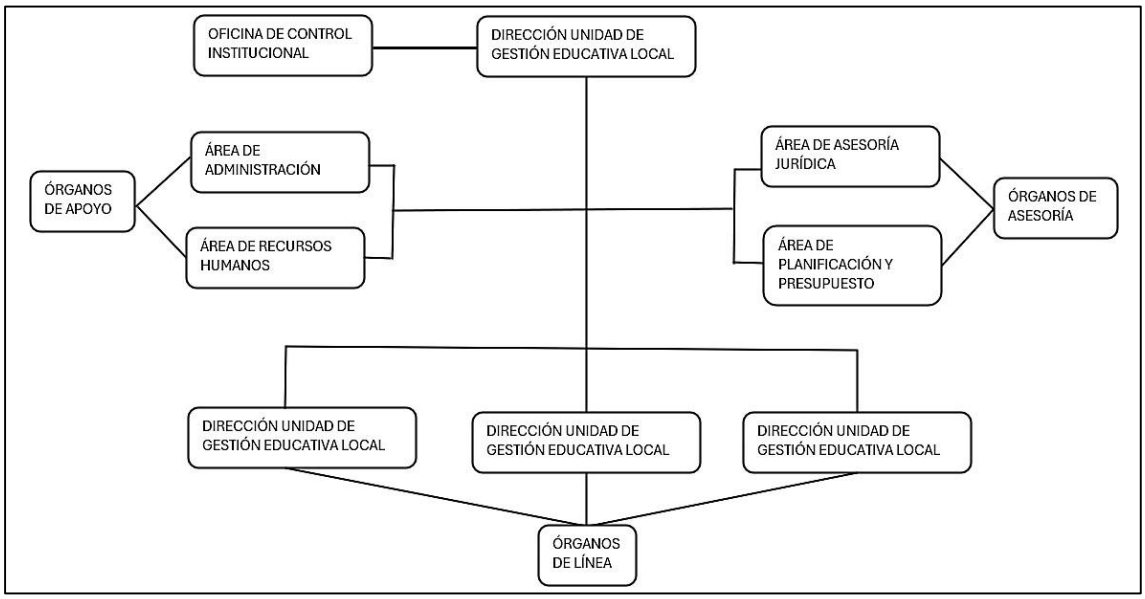
Entre sus principales funciones se encuentran:

- Ejecutar los pagos a proveedores y locadores de servicios.
- Registrar y controlar los giros en el sistema financiero del Estado.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones del Sistema Nacional de Tesorería.

Este ámbito funcional se encuentra directamente vinculado con la problemática analizada en el presente trabajo, referida a los retrasos en el proceso de pago a locadores de servicios.

Figura 1

Organigrama de la Unidad de Gestión Educativa Local 04



Nota. Adaptado del organigrama institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, 2025.

1.2. Periodo de duración de la actividad

El periodo de duración de la actividad descrita en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se inició en marzo de 2024 y se desarrolla hasta la actualidad, habiendo superado el mes de diciembre de 2025, durante el cual se vienen ejecutando funciones en el Equipo de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local 04.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La Unidad de Gestión Educativa Local 04 tiene como finalidad garantizar la prestación de un servicio educativo de calidad en su

ámbito jurisdiccional, en concordancia con las políticas educativas nacionales establecidas por el Ministerio de Educación y bajo la conducción de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM). Para ello, la entidad desarrolla funciones de gestión pedagógica, administrativa y presupuestal, orientadas al adecuado funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas de su jurisdicción.

Asimismo, la UGEL 04 cumple un rol fundamental en la administración eficiente de los recursos públicos asignados al sector educación, asegurando que los procesos administrativos, financieros y operativos se desarrollen conforme al marco normativo vigente, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales del sistema educativo.

En ese contexto, la UGEL 04 persigue los siguientes objetivos institucionales:

- Asegurar el cumplimiento de la normativa educativa, administrativa y presupuestal en las instituciones educativas de su ámbito.
- Promover la mejora continua del servicio educativo mediante acciones de supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico.
- Gestionar de manera eficiente, transparente y oportuna los recursos económicos asignados por el Estado.

- Brindar servicios administrativos oportunos y de calidad a la comunidad educativa, garantizando la adecuada atención de trámites y procedimientos.
- Garantizar que los procesos de contratación, pagos a proveedores, locadores y personal, así como la gestión administrativa interna, se realicen conforme a la normativa vigente y a los principios de eficiencia y control del gasto público.

1.4. Razón o denominación social

Unidad de Gestión Educativa Local 04 (UGEL 04).

1.5. Dirección postal

La sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 04 se encuentra ubicada en la avenida Carabayllo N.° 561, distrito de Comas, provincia y departamento de Lima. El código postal correspondiente a dicha dirección es 15311, conforme al sistema de Código Postal Nacional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

En la Figura 2 se presenta la ubicación de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 04.

Figura 2

Ubicación de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local 04



Nota. Adaptado de mapa de ubicación de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, por Google Maps, 2025.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

La Unidad de Gestión Educativa Local 04 cuenta con un portal web institucional, a través del cual se brinda información oficial y se difunden los canales de atención a la ciudadanía, disponible en https://ugel04.gob.pe/home/.

Asimismo, la entidad dispone del correo electrónico institucional orientacionalusuario@ugel04.gob.pe. destinado a la atención de consultas y trámites administrativos.

De manera complementaria, la UGEL 04 cuenta con una mesa de partes virtual accesible mediante la plataforma del Ministerio de Educación, disponible en https://enlinea.minedu.gob.pe/, que permite la presentación y seguimiento de documentos de forma remota. El teléfono de la central administrativa es (01) 6538507.

II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

El proceso de pago a proveedores de servicios en una entidad pública se encuentra regulado por el Sistema Nacional de Tesorería, establecido mediante el Decreto Legislativo N.° 1441, el cual norma la gestión de los fondos públicos y los procedimientos vinculados a la ejecución del gasto, garantizando una adecuada administración de los recursos del Estado. Dicho sistema establece lineamientos para la programación, control y ejecución de los pagos, requiriendo la participación articulada de diversas áreas administrativas. En este contexto, la organización de la actividad analizada comprende una secuencia de etapas interdependientes que se inician con la conformidad del servicio prestado y culminan con el giro del pago al proveedor, siendo fundamental la correcta coordinación entre las áreas usuarias, administrativas, contables y de tesorería para asegurar el cumplimiento oportuno de los plazos establecidos (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

Asimismo, la gestión administrativa en las entidades públicas debe desarrollarse conforme a lineamientos que aseguren la eficiencia, el orden y el cumplimiento de los procedimientos establecidos. En ese sentido, la Autoridad Nacional del Servicio Civil señala que la gestión administrativa constituye un elemento clave para el adecuado

funcionamiento de las entidades del Estado, orientado al cumplimiento de objetivos institucionales y al uso eficiente de los recursos públicos (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2020).

La actividad desarrollada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se ejecutó dentro del Equipo de Tesorería, perteneciente al Área de Administración de la UGEL 04, en el marco del proceso institucional de pago a proveedores de servicios. El proceso analizado corresponde al flujo institucional para la atención de pagos a proveedores de servicios, el cual involucra a diversos equipos: Usuario, Administración, Logística, Administración (segunda fase), Contabilidad y Tesorería.

Como parte de la organización institucional, cada actor cumple un rol dentro del proceso:

a) Área Usuaria (Jefe inmediato)

Es el responsable de verificar la prestación del servicio entregado por el proveedor.

Las funciones clave dentro de esta etapa son:

- Recepción del entregable vía e-SINAD.
- Revisión técnica del informe o producto.
- Emisión de la conformidad dentro del plazo normado de 10 días hábiles, según el artículo 134 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

- En caso de observaciones, comunicar al proveedor para su subsanación dentro de los 5 días hábiles establecidos normativamente.
- Derivación del expediente a Administración para la revisión y autorización inicial del trámite.

b) Equipo de Administración (primera intervención)

Es el primer filtro administrativo antes de que el trámite pase a Logística. En esta etapa se realiza:

- Revisión del expediente para asegurar que contenga contrato, orden de servicio y evidencia de la prestación.
- Emisión de la Conformidad Administrativa de la Orden de Servicio, validando que el área usuaria haya cumplido con la conformidad técnica.
- Derivar el expediente al Equipo de Logística mediante el sistema e- SINAD, dando la conformidad administrativa para la continuidad del proceso.

c) Equipo de Logística

Luego de la conformidad administrativa, el expediente es derivado a Logística a través del sistema E-SINAD.

En esta etapa se realiza:

- Revisión del proceso de contratación y de la documentación sustentatoria (orden, contrato, especificaciones).
- Generación de la Solicitud de Devengado y Giro correspondiente al servicio prestado, una vez validada la conformidad administrativa emitida por el Área de Administración.
- Verificación de que el expediente cumpla con los requisitos establecidos en la normativa del SEACE y el Reglamento de Contrataciones.
- Retorno del expediente a Administración en caso de inconsistencias.
- Derivación del expediente nuevamente a Administración para su autorización de devengado y girado.

d) Administración (segunda etapa)

Antes de pasar el expediente a Contabilidad, Administración cumple un segundo control.

Las funciones realizadas:

- Emite el memorando de autorización de devengado y giro, validando la disponibilidad presupuestal.
- Remite el expediente al Equipo de Contabilidad a través de E-SINAD.

e) Equipo de Contabilidad

En esta etapa se realiza una revisión técnico-contable del expediente. Aunque la normativa no establece un plazo legal específico, existen plazos internos que fluctúan entre 2 a 5 días hábiles.

Las funciones realizadas:

- Revisión de todos los documentos sustentatorios (conformidad, factura, contrato, orden, informes, memo de autorización).
- Verificación tributaria:
- Estado del RUC,
- Tipo de comprobante,
- Detracción,
- Montos,
- Glosa del gasto.
- Registro del devengado presupuestal y contable, conforme a la Directiva del Tesoro Público.
- Devolver el expediente a Administración cuando se detectan inconsistencias.

f) Equipo de Tesorería

En esta etapa se realiza el análisis de los retrasos en el pago y la ejecución de los giros.

Mis funciones dentro del Equipo de Tesorería fueron:

- Revisión de expedientes devengados derivados desde Contabilidad vía e- SINAD.
- Control de tiempos de permanencia del expediente por área (usuario, administración, logística, administración, contabilidad y tesorería).
- Verificación de obligaciones tributarias del proveedor: detracciones, retenciones, bancarización, tipo de gasto.
- Coordinación con Contabilidad para la regularización de observaciones detectadas antes del giro.
- Registro de giros en SIAF y programación de pagos, conforme al artículo 176 del Reglamento, que establece un plazo máximo de 10 días hábiles posteriores al devengado.

Estas funciones permitieron identificar de manera directa los puntos críticos del proceso administrativo de pago, así como las causas recurrentes de los retrasos, constituyéndose en la base empírica para el análisis y la propuesta de mejora desarrollada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

En la Tabla 1 se presenta el flujo del proceso administrativo de pago a proveedores de servicios, considerando las etapas, áreas responsables y los plazos normativos y reales observados.

Tabla 1

Flujo del proceso administrativo de pago a proveedores de servicios

Etapas del proceso	**Área responsable**	**Plazo normativo**	**Plazo real observado**
Recepción del expediente	Área usuaria	1 día hábil	2 días
Emisión de conformidad	Área usuaria	10 días hábiles	5 días
Revisión administrativa (1ra etapa)	Administración	2 días hábiles	4 días
Revisión del proceso de contratación	Logística	2 días hábiles	3 días
Revisión técnico-contable	Contabilidad	No establecido	3 días
Programación del pago	Tesorería	2 días hábiles	3 días
Ejecución del pago	Tesorería	Según cronograma	Variable

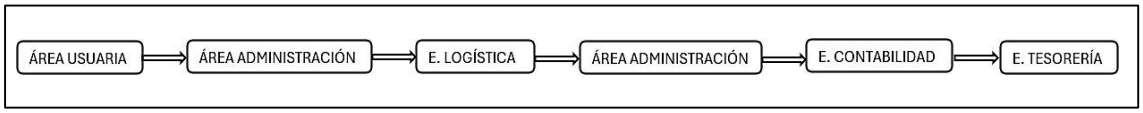
Nota. La figura representa el flujo del proceso administrativo de pago a proveedores de servicios en la UGEL 04, desde la emisión de la conformidad por el Área Usuaria hasta el giro del pago por el Equipo de Tesorería, incluyendo las principales etapas y áreas involucradas.

Con la finalidad de representar de manera gráfica el proceso administrativo de pago a proveedores de servicios y la interacción entre

las áreas involucradas, se elaboró un diagrama de flujo que describe las etapas del trámite desde la emisión de la conformidad hasta el giro del pago, el cual se presenta en la Figura 3.

Figura 3

Diagrama de flujo del proceso administrativo de pago a proveedores de servicios



Nota. La figura representa el flujo del proceso administrativo de pago a proveedores de servicios en la UGEL 04, desde la emisión de la conformidad por el Área Usuaria hasta el giro del pago por el Área de Tesorería, incluyendo las principales etapas y áreas involucradas.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad.

La finalidad del Trabajo de Suficiencia Profesional es contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa de la UGEL 04, mediante la mejora del proceso de giro de pagos a proveedores de servicios, a través de la aplicación de mecanismos de verificación y seguimiento administrativo que permitan reducir retrasos y asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones de pago.

El objetivo general es analizar las deficiencias del proceso de pago a proveedores de servicios en la UGEL 04, con la finalidad de

proponer una alternativa de mejora orientada al control de plazos, la estandarización de la revisión documental y el fortalecimiento de la gestión administrativa, que contribuya al cumplimiento oportuno de las obligaciones de pago.

Los objetivos específicos son:

- Analizar los tiempos de permanencia de los expedientes en cada área del proceso de pago, a partir de la información registrada en el sistema e- SINAD.
- Identificar las principales causas que originan retrasos en el pago a proveedores de servicios.
- Evaluar alternativas de mejora orientadas a la estandarización, control y seguimiento del trámite de pago.
- Proponer una herramienta sistematizada y viable que contribuya a optimizar el flujo de expedientes y el cumplimiento de los plazos establecidos en el Reglamento de Contrataciones, la Ley de Presupuesto y la normativa del Tesoro Público.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

Una de las responsabilidades más relevantes dentro de la gestión administrativa de las entidades públicas es garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones de pago a los proveedores de servicios. En el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local 04

(UGEL 04), este proceso es especialmente crítico, ya que cualquier retraso en los pagos puede afectar la continuidad de las actividades operativas y educativas de las instituciones bajo su ámbito, además de generar tensiones con los proveedores y afectar la imagen institucional.

El procedimiento para la atención de proveedores comprende varias etapas secuenciales y reguladas normativamente: recepción del bien o servicio, emisión de la conformidad por el área usuaria, revisión contable para el registro del devengado y, finalmente, el giro del pago por Tesorería. Sin embargo, en la UGEL 04 se evidencia que estas etapas no siempre se ejecutan dentro de los plazos establecidos, generando retrasos acumulativos que impactan directamente en el pago final al proveedor.

Uno de los principales problemas detectados corresponde a la demora en la emisión de la conformidad por parte de las Áreas Usuarias, pese a que el artículo 134 del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado establece expresamente un plazo máximo de diez (10) días hábiles. En la práctica, diversos expedientes permanecen más tiempo en estas áreas, llegando incluso a exceder dicho plazo, lo que ocasiona retrasos en el inicio del proceso de devengado.

Asimismo, se ha identificado que los proveedores presentan sus entregables en ocasiones con documentos incompletos o

inconsistentes. Si bien la normativa otorga un plazo de cinco (5) días hábiles para la subsanación, este periodo se ve prolongado por la ausencia de instrucciones claras, la falta de formatos estandarizados y el desconocimiento de los requisitos por parte de algunos proveedores. Esta situación refleja una necesidad de reforzar la comunicación y la capacitación, tanto a los proveedores como al propio personal del área usuaria.

De igual forma, la etapa de revisión contable presenta demoras debido a observaciones frecuentes en los documentos sustentatorios. Aunque no existe un plazo legal para esta etapa, la falta de plazos internos formalizados y la alta carga de expedientes generan cuellos de botella antes del registro del devengado, retrasando aún más el proceso de pago.

Finalmente, aun cuando el artículo 176 del mismo Reglamento establece que el pago debe realizarse dentro de los diez (10) días hábiles posteriores al devengado, este plazo no puede cumplirse cuando las etapas previas acumulan días de retraso. Esta situación ocasiona que los proveedores no reciban sus pagos en los plazos previstos, generando malestar, reclamos, afectación a su liquidez, e incluso disminuyendo su disposición a continuar prestando servicios a la entidad.

Considerando esta problemática, se evidencia la ausencia de mecanismos estandarizados de verificación y control previo en las

áreas involucradas, así como la falta de herramientas de seguimiento administrativo que permitan identificar oportunamente observaciones, plazos vencidos y responsables del trámite. Esta situación genera reprocesos, mayores tiempos de permanencia de los expedientes y observaciones recurrentes que podrían evitarse mediante un control sistematizado del flujo documental.

En síntesis, el problema identificado en la UGEL 04 radica en que las demoras en diversas etapas del procedimiento administrativo— principalmente en la emisión de conformidades, la subsanación de observaciones y la revisión contable—generan retrasos en el pago a los proveedores de servicios. Esto afecta negativamente la eficiencia administrativa, la relación con los proveedores y la adecuada gestión institucional, por lo que se vuelve necesario analizar y proponer mejoras orientadas al cumplimiento de plazos, estandarización de procesos y fortalecimiento de capacidades internas.

En consecuencia, la problemática identificada no responde a la inexistencia de un marco normativo, sino a deficiencias en la gestión operativa del proceso administrativo de pago, particularmente en la verificación documental, el control de plazos y la trazabilidad del expediente. Esta situación evidencia la necesidad de implementar mecanismos de verificación y seguimiento administrativo que

permitan optimizar el flujo del expediente y asegurar el cumplimiento oportuno del giro de pagos a proveedores de servicios.

Con la finalidad de evidenciar de manera objetiva el incumplimiento de los plazos establecidos en la normativa vigente, se realizó la comparación entre los plazos normativos y los plazos reales observados en el proceso administrativo de pago.

En la Tabla 2 se presenta la comparación entre los plazos normativos establecidos en la normativa vigente y los plazos reales observados durante el proceso administrativo de pago a proveedores de servicios.

Tabla 2

Comparación de plazos normativos y plazos reales en el proceso de pago a proveedores de servicios

Etapas del proceso	Plazo normativo	Plazo real observado	Brecha
Emisión de conformidad (Área usuaria)	10 días hábiles	15 días hábiles	+5
Subsanación de observaciones	5 días hábiles	7 días hábiles	+2
Autorización de devengado y giro	No establecido	2 días hábiles	-
Revisión contable	No establecido	3 días hábiles	-
Programación del pago	10 días hábiles	12 días hábiles	+2

Nota. La tabla presenta la comparación entre los plazos normativos y los plazos reales observados durante el análisis del proceso administrativo de pago a proveedores de servicios, evidenciando las brechas existentes en su cumplimiento.

A partir del análisis del proceso y de la revisión de los expedientes, se sistematizaron las causas recurrentes de los retrasos, considerando el área responsable y su impacto relativo en el cumplimiento de los plazos, las cuales se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Principales causas de retraso en el proceso administrativo de pago

Área involucrada	Tipo de observación	Impacto en el plazo
Área usuaria	Emisión tardía de conformidad	Alto
Proveedor / Área usuaria	Subsanación incompleta	Medio
Administración	Demora en autorización	Medio
Contabilidad	Observaciones documentarias	Medio
Tesorería	Observaciones finales	Bajo

Nota. La tabla detalla las principales causas de retraso identificadas durante la revisión del proceso administrativo de pago, según el área involucrada y el impacto generado en los plazos.

En atención a lo expuesto, resulta necesario evidenciar la problemática descrita mediante un caso práctico real, que permita visualizar de manera concreta cómo la acumulación de observaciones y la ausencia de seguimiento administrativo impactan en el cumplimiento de los plazos de pago.

Las demoras en el proceso de pago no solo generan efectos administrativos internos, sino que también impactan en la percepción de eficiencia y confiabilidad de la entidad frente a los proveedores, incrementando la carga operativa por reclamos, consultas y reprogramaciones. Asimismo, estos retrasos pueden afectar la continuidad de los servicios contratados y generar riesgos administrativos derivados del

incumplimiento de plazos normativos, lo que refuerza la necesidad de implementar mecanismos preventivos de control y seguimiento administrativo.

En este contexto, el análisis del proceso administrativo evidencia que las demoras responden a factores operativos recurrentes que se manifiestan de manera acumulativa a lo largo de las distintas etapas del trámite. Estas deficiencias impactan negativamente en el cumplimiento de los plazos de pago, en la eficiencia administrativa y en la percepción de confiabilidad de la entidad frente a los proveedores, lo que refuerza la necesidad de analizar un caso práctico concreto que permita evidenciar de manera objetiva el impacto real de la problemática descrita.

2.3.1.1. Caso práctico evidenciado en el proceso de pago a un proveedor de servicios.

Como parte de la problemática identificada, se analizó un expediente real de pago correspondiente a un proveedor de servicios (locador), en el cual se evidencian retrasos acumulados generados por observaciones sucesivas en distintas áreas de la UGEL 04, lo que ocasionó que el pago se efectúe aproximadamente un mes después de haberse otorgado la conformidad inicial.

El procedimiento se inició cuando el locador presentó su informe técnico con la evidencia del servicio prestado, el cual fue remitido al coordinador y posteriormente al jefe de equipo del área usuaria. Mediante memorándum de fecha 28 de noviembre de 2025, el jefe de equipo otorgó la conformidad del servicio y el expediente fue derivado a Administración el mismo día.

En la Figura 4 se evidencia el inicio del proceso administrativo de pago a un proveedor de servicios, a partir de la presentación del informe técnico y la emisión de la conformidad por el Área Usuaria.

Figura 4

Inicio del proceso administrativo de pago a un proveedor de servicios



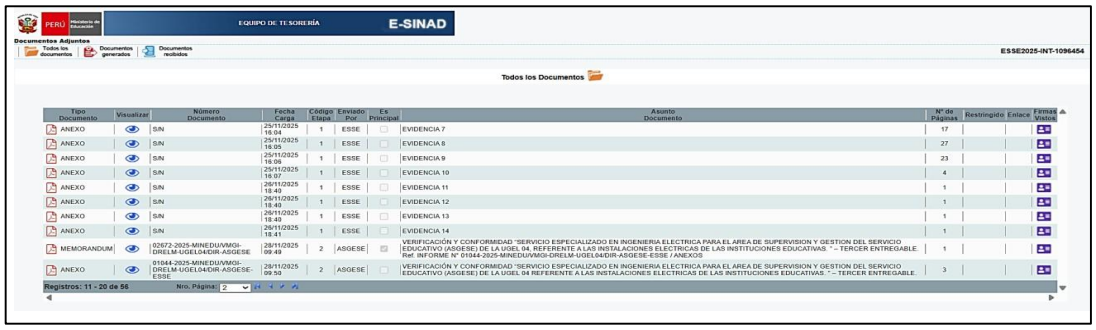
Nota. Adaptado de expediente administrativo de pago a proveedor de servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, 2025.

En la Figura 5 se evidencia la emisión de la conformidad administrativa por parte del Área de Administración y la posterior

derivación del expediente al Área de Logística para la revisión del proceso de contratación.

Figura 5

Emisión de la conformidad administrativa y derivación del expediente al Equipo de Logística



Nota. Adaptado de expediente administrativo de pago a proveedor de servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, 2025.

En la Figura 6 se evidencia la observación formulada por el Área de Logística, la cual generó la devolución del expediente al Área Usuaria para la subsanación de la documentación correspondiente.

Figura 6

Observación del expediente por el Equipo de Logística durante el proceso de pago



Nota. Adaptado de expediente administrativo de pago a proveedor de servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, 2025.

El Área de Administración emitió la conformidad administrativa y derivó el expediente al Equipo de Logística el 28 de noviembre de 2025. No obstante, el 1 de diciembre de 2025, Logística observó el expediente, solicitando la corrección del Anexo 13 – Formato 2-A de Conformidad de Servicios, así como la precisión respecto al número de entregables del servicio. Dichas observaciones fueron subsanadas por el área usuaria el 2 de diciembre de 2025, y el expediente fue nuevamente remitido a Logística.

En la Figura 7 se muestra la subsanación de las observaciones formuladas por el Área de Logística y el posterior reenvío del expediente para continuar con el proceso administrativo de pago.

Figura 7

Subsanación de las observaciones y reenvío del expediente al Equipo de Logística



Nota. Adaptado de expediente administrativo de pago a proveedor de servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, 2025.

Posteriormente, Logística elaboró la solicitud de autorización de devengado y giro y remitió el expediente a Administración el 3 de diciembre de 2025. Sin embargo, la autorización de devengado y giro por parte de Administración recién fue emitida mediante memorándum con fecha 10 de diciembre de 2025, generando una demora adicional.

El expediente fue derivado a Contabilidad, donde el 12 de diciembre de 2025 se formularon nuevas observaciones, tales como la inconsistencia entre el número de producto indicado en el informe del locador y el entregable correspondiente, así como la falta de documentación que acredite la recepción del entregable por el Área Usuaria. Ese mismo día, Logística remitió la subsanación a Contabilidad.

Contabilidad derivó el expediente a Tesorería el 12 de diciembre de 2025 fuera del horario laboral, por lo que Tesorería lo recibió el 15 de diciembre de 2025, formulando observaciones adicionales relacionadas con la falta de adjunto de la orden de servicio y una inconsistencia en la fecha consignada en un memorándum administrativo. Estas observaciones fueron subsanadas y el expediente retornó a Administración el mismo día.

En la Figura 8 se evidencia la revisión del expediente por el Área de Contabilidad, etapa en la cual se verifica la documentación y se procede al registro del devengado del gasto correspondiente.

Figura 8

Revisión del expediente por el Equipo de Contabilidad para el devengado del gasto



Tipo Documento	Visualizar	Número Documento	Fecha Carga	Código Etapa	Enviado Por	Es Principal	Asunto Documento	N° de Páginas	Restringido	Enlace	Firmas Vistos
INFORME		03143-2025-MINEDU/VMGI-DRELM-UGEL04/DIR-ADM-EL	03/12/2025 15:37	7	EL		SOLICITUD DE AUTORIZACION DE DEVENGADO Y GIRO DE LA OS 216 - 3 PRODUCTO	2			
MEMORANDUM		00000-2025-MINEDU/VMGI-DRELM-UGEL04/DIR-ADM-EL	03/12/2025 15:38	7	EL		AUTORIZACION DE DEVENGADO Y GIRO DE LA OS 216 - 3ER PRODUCTO	0			
ANEXO		S/N	03/12/2025 15:40	7	EL		EXP DE CONTRATACION	155			
ANEXO		S/N	03/12/2025 15:40	7	EL		EXP DE CONFORMIDAD	23			
MEMORANDUM		07262-2025-MINEDU/VMGI-DRELM-UGEL04/DIR-ADM	10/12/2025 16:27	12	ADM		AUTORIZACION DE DEVENGADO Y GIRO DE LA OS 216 - 3ER PRODUCTO	1			
EXPEDIENTE		ORDEN DE SERVICIO 216	12/12/2025 14:53	13	EC		OBSERVACION:1) INFORME DE LOCADOR DICE PRODUCTO 1 Y CORRESPONDE 3 PDTO. 2) ADJUNTAR CORREO O EXPEDIENTE RECEPCIONADO POR EL AREA USUARIA DEL ENTREGABLE DEL LOCADOR.	0			
EXPEDIENTE			12/12/2025 17:14	14	EL		SE REMITE INFORME SUBSANADO	17			
EXPEDIENTE		ORDEN DE SERVICIO 216	12/12/2025 19:19	15	EC		OS 216 CON SIAF 683 DE JESUS CESAR WILLIAM VEGA MAZA, POR EL SERVICIO ESPECIALIZADO EN INGENIERIA ELECTRICA PARA ASGESE, POR EL TERCER ENTREGABLE,CON LA FASE DEL DEVENGADO APROBADA PARA SU ATENCION DE CORRESPONDER.	0			
EXPEDIENTE			15/12/2025 16:12	16	ET		EXPEDIENTE OBSERVADO: 1) NO ADJUNTA OS 216-2025 , 2) EN EL NUMERAL 1.4 DEL INFORME N.° 03143-2025-MINEDU/VMGI-DRELM-UGEL04/DIR-ADM-EL INDICAQUE CON FECHA 28 DE NOVIEMBRE DEL MEMORANDUM 2759-2025-ASGESE SIN EMBARGO SE VERIFICA QUE DICHO DOCUMENTO TIENE FECHA 04 DE DICIEMBRE DEL 2024	0			
EXPEDIENTE		ORDEN DE SERVICIO 216	15/12/2025 16:50	17	EC		ATENDER OBSERVACIONES DEL EQUIPO DE TESORERIA	0			

Registros: 41 - 50 de 56 Nro. Página: 5

Nota. Adaptado de expediente administrativo de pago a proveedor de servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, 2025.

Finalmente, el proceso culminó con el registro del giro en el SIAF, lo cual se acredita con la glosa del expediente N.° 10965464-2025, donde se evidencia la ejecución del pago correspondiente a la Orden de Servicio N.° 216-2025, constituyendo la última etapa del proceso administrativo de pago analizado.

En la Figura 9 se muestra la programación y el giro del pago efectuado por el Equipo de Tesorería, etapa final del proceso administrativo previo a la cancelación al proveedor de servicios.

Figura 9

Programación y giro del pago por el Equipo de Tesorería

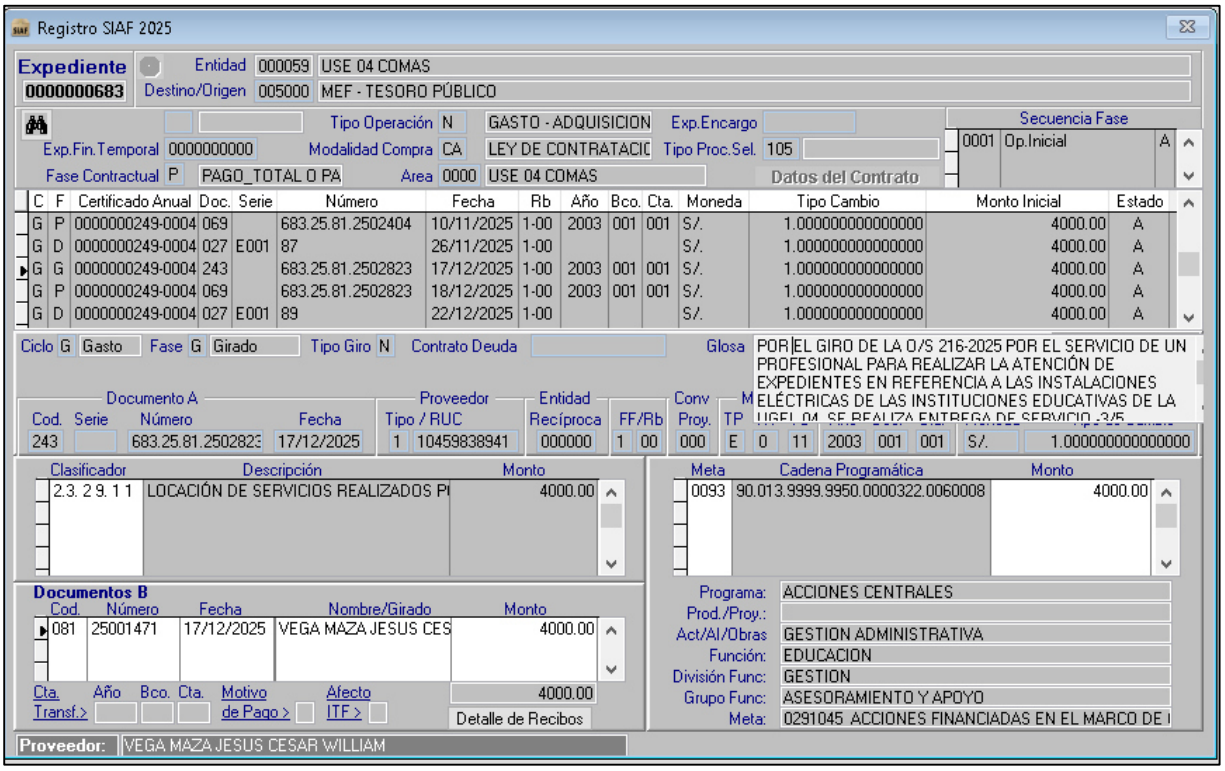


Nota. Adaptado de expediente administrativo de pago a proveedor de servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, 2025.

En la Figura 10 se evidencia la ejecución del pago al proveedor de servicios, culminando el proceso administrativo iniciado con la presentación del expediente.

Figura 10

Ejecución del pago al proveedor de servicios



Nota. Adaptado de expediente administrativo de pago a proveedor de servicios de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, 2025.

En este contexto, se evidencia la necesidad de implementar mecanismos de verificación y seguimiento administrativo que permitan controlar oportunamente los plazos y requisitos documentarios del expediente de pago, a fin de reducir observaciones recurrentes y mejorar la eficiencia del giro de pagos.

El caso analizado demuestra que los retrasos no se originan en una sola etapa del proceso, sino en la acumulación de observaciones y demoras en distintas áreas, lo cual confirma la necesidad de contar con mecanismos de verificación previa y seguimiento administrativo que permitan anticipar observaciones y controlar los plazos normativos de manera integral.

2.3.2. Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de mecanismos de verificación, seguimiento administrativo y aprobación contribuirá a mejorar la eficiencia y oportunidad del proceso de giro de pagos a proveedores de servicios en la UGEL 04?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se revisaron diversas fuentes bibliográficas, entre las cuales se identificaron investigaciones realizadas a nivel nacional e internacional relacionadas con la gestión de tesorería y los procesos de pago a proveedores en entidades del sector público. Estos antecedentes permitieron comprender la problemática asociada a los retrasos en los pagos, así como las deficiencias existentes en los mecanismos de control, verificación y seguimiento administrativo.

A continuación, se presentan los antecedentes más relevantes vinculados al tema de estudio.

2.3.3.1. Antecedentes internacionales

Méndez Quintana (2020) realizó una investigación en México titulada *Modelo de referencia para la detección de fraudes en el proceso de nóminas basado en técnicas y herramientas de auditoría asistida por computadora*, para la obtención del grado de maestría. El objetivo fue desarrollar un modelo de referencia orientado a fortalecer el control y la supervisión de los procesos de pago mediante la aplicación de técnicas y herramientas de auditoría asistidas por computadora en entidades públicas.

La metodología empleada fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, desarrollándose a través de cinco fases: análisis del proceso, modelación de la información, transformación de datos, minería de datos y toma de decisiones. Las conclusiones evidenciaron que la implementación de mecanismos de control y verificación sistemática permite identificar oportunamente desviaciones, reducir reprocesos administrativos y fortalecer la confiabilidad y oportunidad de los procesos de pago. El autor concluye que el fortalecimiento del control administrativo contribuye significativamente a mejorar la eficiencia de los procesos de pago en

entidades públicas, lo cual se relaciona directamente con la propuesta planteada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

Erazo Erazo (2006) realizó una investigación en Ecuador titulada Sistema de pago a proveedores en dependencia del sector público: Caso de estudio: Subsecretaría del Litoral del Ministerio de Economía y Finanzas, para la obtención del grado de licenciado. El objetivo del estudio fue analizar el sistema de pago a proveedores en una entidad del sector público, identificando las principales deficiencias administrativas que afectan la oportunidad del pago.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo y diseño no experimental, utilizando como técnicas el análisis documental y la observación de los procedimientos administrativos vinculados al proceso de pago.

Las conclusiones evidenciaron que la falta de estandarización de los procedimientos, así como la ausencia de mecanismos de control y seguimiento administrativo, generan demoras recurrentes en el proceso de pago a proveedores. El autor concluye que la implementación de controles administrativos y la mejora del sistema de verificación contribuyen significativamente a optimizar la eficiencia y oportunidad de los pagos en entidades públicas, lo cual se relaciona directamente con la propuesta planteada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

Pacho Guamán y Quiridunbay Pasato (2016) realizaron una investigación en Ecuador titulada Evaluación del control interno y propuesta de mejora para el proceso de pagos en las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca, para la obtención del título profesional. El objetivo del estudio fue evaluar el sistema de control interno aplicado al proceso de pagos y proponer mejoras orientadas a reducir retrasos y errores administrativos.

La metodología empleada fue de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, utilizándose técnicas como el análisis documental, entrevistas y revisión de registros administrativos del proceso de pagos.

Las conclusiones evidenciaron que las debilidades en el control interno y la falta de seguimiento sistemático del expediente de pago inciden negativamente en la oportunidad y eficiencia del proceso. Los autores concluyen que el fortalecimiento de los mecanismos de control y seguimiento administrativo permite mejorar la gestión del proceso de pagos en entidades públicas, aspecto que guarda relación directa con la problemática abordada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

2.3.3.2. Antecedentes nacionales

Champi Quispe (2025) realizó una investigación en la Municipalidad de Colquepata, ubicada en la región Cusco, titulada *Gestión de tesorería, efectos de factores limitantes y su incidencia en el desempeño de pagos a proveedores en la Municipalidad de Colquepata – Cusco, 2024*, para la obtención del grado de bachiller. El estudio tuvo como objetivo analizar los factores internos y externos que afectan la gestión de tesorería y su incidencia en el desempeño de los pagos a proveedores. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, utilizando como técnicas la encuesta y el análisis documental, aplicadas al personal del área administrativa y de tesorería de la entidad.

Las conclusiones evidenciaron que la falta de capacitación del personal, la ausencia de procedimientos estandarizados y las deficiencias en el control documental generan retrasos significativos en el proceso de pago a proveedores, afectando la eficiencia administrativa. El autor concluye que una gestión de tesorería inadecuada incide directamente en la oportunidad de los pagos, resaltando la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y seguimiento en el proceso administrativo.

Rivera Izarra e Inga Yauri (2022) desarrollaron una investigación en la Universidad Nacional de Huancavelica titulada

Gestión de tesorería y su relación con la gestión de pago a proveedores en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019, para la obtención del título profesional. El objetivo del estudio fue determinar la relación existente entre la gestión de tesorería y la gestión de pagos a proveedores en dicha institución pública. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional y no experimental, teniendo como población a los trabajadores involucrados en los procesos administrativos y financieros de la universidad.

Los resultados revelaron la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión de tesorería y la gestión de pagos a proveedores, evidenciando que una adecuada administración de los recursos financieros contribuye a reducir los retrasos en el cumplimiento de las obligaciones de pago. Los autores concluyen que la falta de seguimiento de plazos y la inadecuada revisión documental constituyen factores recurrentes que afectan negativamente la eficiencia del proceso de pagos, lo cual guarda relación directa con la problemática abordada en el presente trabajo.

Chuyo Mafaldo (2023) realizó una investigación en la Unidad Ejecutora de Ucayali – Contamana titulada *La gestión de tesorería y su relación con los pagos a proveedores de la unidad ejecutora de Ucayali – Contamana, 2023*, para la obtención del grado de licenciatura. El objetivo fue analizar la relación entre la gestión de

tesorería y la puntualidad en los pagos a proveedores. La metodología empleada fue de tipo descriptiva-correlacional, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, aplicándose técnicas de análisis documental y encuestas al personal de las áreas administrativas, contables y de tesorería.

Las conclusiones señalaron que la gestión de tesorería presenta deficiencias asociadas a la demora en el registro de devengados, la falta de una revisión eficiente de los documentos sustentatorios y la débil articulación entre las áreas de logística, contabilidad y tesorería. El autor concluye que estas deficiencias impactan directamente en la puntualidad de los pagos a proveedores, generando insatisfacción y dificultades en la continuidad de los servicios contratados.

Huayra (2021) desarrolló una investigación titulada *Implementación de un validador de reportes de auditoría para optimizar los tiempos de revisión a través de la herramienta ACL*, para la obtención del grado académico correspondiente. El objetivo del estudio fue evaluar el impacto de la implementación de herramientas automatizadas en la optimización de los tiempos de revisión de reportes de auditoría. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental.

Las conclusiones evidenciaron que la aplicación de herramientas informáticas permitió reducir significativamente los tiempos operativos de revisión, así como minimizar errores en la

verificación de la información. El autor concluye que la automatización de procesos administrativos y de control contribuye a mejorar la eficiencia institucional, siendo aplicable a procesos de revisión documental y seguimiento de expedientes de pago en entidades públicas.

En conjunto, los antecedentes nacionales revisados evidencian que las deficiencias en la gestión de tesorería, la falta de estandarización en la revisión documental y la ausencia de seguimiento de plazos constituyen factores recurrentes que inciden negativamente en la oportunidad de los pagos en entidades públicas, lo cual guarda relación directa con la problemática identificada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema.

En el desempeño de las funciones desarrolladas en el Área de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local 04 (UGEL 04), se aplican conocimientos normativos, técnicos y tributarios vinculados al proceso de pago a locadores de servicios y proveedores, conforme a lo establecido en la Ley N.° 32069 – Ley General de Contrataciones Públicas, su Reglamento, la normativa del Sistema Nacional de Tesorería y la Ley del Impuesto a la Renta.

Dichos conocimientos se aplican de manera práctica durante la revisión, validación y giro de los expedientes de pago, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los plazos legales, la correcta aplicación de las retenciones tributarias y la legalidad del gasto público.

A. Conocimientos técnicos aplicados

1. Verificación de la conformidad del servicio.

La conformidad del servicio constituye el acto administrativo mediante el cual el Área Usuaria certifica que el servicio contratado ha sido ejecutado de acuerdo con los Términos de Referencia (TDR).

De acuerdo con el Reglamento de la Ley N.° 32069 – Ley General de Contrataciones Públicas, la conformidad del servicio debe ser otorgada por el área usuaria dentro del plazo establecido en la normativa vigente, contado a partir de la culminación del servicio o de la recepción de la prestación sin observaciones. En caso existan observaciones, estas deben ser comunicadas oportunamente al proveedor o locador para su subsanación.

Cabe precisar que los plazos para la emisión de la conformidad pueden variar según el tipo de contratación, la modalidad y las disposiciones específicas aplicables a cada

proceso. En el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, el análisis se realiza considerando los plazos aplicables a los servicios prestados por locadores en la UGEL 04, conforme al Reglamento vigente y a los procedimientos internos observados durante el ejercicio profesional.

Aplicación en el desempeño profesional

En el ejercicio de las funciones desarrolladas en el Área de Tesorería se realizan las siguientes verificaciones:

- Se revisa la fecha de culminación del servicio.
- Se verifica la fecha de emisión de la conformidad.
- Se compara ambas fechas para determinar el cumplimiento del plazo normativo.
- Se constata que la conformidad esté suscrita por el responsable del Área Usuaria y que su contenido coincida con el servicio contratado.

Esta verificación permite identificar retrasos imputables al área usuaria y evita que el expediente continúe su trámite fuera de los plazos establecidos.

2. **Verificación del cumplimiento de los Términos de Referencia (TDR)** Los Términos de Referencia constituyen el documento técnico- contractual que establece el objeto del servicio, los entregables, el plazo de ejecución, la forma de pago y la documentación exigible.

   La normativa de contrataciones dispone que el pago solo procede cuando el servicio ha sido ejecutado conforme a lo pactado contractualmente.

   Aplicación en el desempeño profesional

   Durante la revisión del expediente de pago:

   - Se verifica la presentación del Anexo 13 – Formato 2-A: Conformidad de Servicios.
   - Se revisa que los entregables consignados en el informe del locador coincidan con los establecidos en los TDR.
   - Se confirma que el periodo del servicio y el monto solicitado correspondan a lo contratado.

   Esta revisión evita pagos por servicios incompletos, no conformes o ajenos a lo pactado contractualmente.

3. **Verificación del devengado conforme al Sistema Nacional de Tesorería**

   El devengado es la fase del gasto público mediante la cual la entidad reconoce formalmente una obligación de pago,

conforme a la normativa del Sistema Nacional de Tesorería y a las disposiciones de la Dirección General del Tesoro Público. No puede efectuarse ningún pago sin que previamente exista un devengado aprobado en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

Aplicación en el desempeño profesional

En esta etapa se verifica que:

- El expediente cuente con el devengado aprobado en el SIAF.
- El monto devengado coincida con el contrato u orden de servicio.
- Exista certificación presupuestal vigente.
- La meta presupuestal y la específica de gasto sean correctas.

Estas acciones garantizan que el pago se realice únicamente sobre obligaciones válidamente reconocidas.

4. Verificación del plazo legal para el giro del pago

El artículo 67.3 de la Ley N.° 32069 establece que el pago debe efectuarse en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados a partir del otorgamiento de la conformidad del servicio.

Asimismo, la norma señala que dicho plazo puede prorrogarse hasta por cinco (5) días hábiles adicionales, siempre que exista una justificación debidamente sustentada.

Aplicación en el desempeño profesional

- Se verifica la fecha de conformidad del servicio.
- Se calcula el plazo legal para el giro del pago.
- Se revisa la fecha efectiva de giro registrada en el SIAF.
- En caso de excederse el plazo, se verifica si existe sustento documentado de la prórroga.

Este control permite asegurar que los pagos se realicen dentro del plazo legal y evita reclamos o responsabilidades administrativas.

B. Conocimientos normativos aplicados.

1. Verificación del comprobante de pago: Recibo por honorarios.

El recibo por honorarios es el comprobante de pago emitido por personas naturales que prestan servicios de manera independiente, conforme a la normativa tributaria vigente.

La Ley del Impuesto a la Renta exige que los pagos a locadores se sustenten con comprobantes válidos emitidos de acuerdo con las disposiciones de la SUNAT.

Durante la revisión se verifica que:

El recibo por honorarios sea electrónico y válido.

- El RUC del locador se encuentre activo y habido.
- El periodo del servicio coincida con el contrato.
- El monto del recibo corresponda al monto devengado.

2. Verificación de la suspensión de retenciones y aplicación de la retención.

La suspensión de retenciones permite a los perceptores de rentas de cuarta categoría no estar sujetos a la retención del Impuesto a la Renta, siempre que cuenten con constancia vigente emitida por la SUNAT. De acuerdo con los artículos 71° y 74° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado mediante el Decreto Supremo N.° 179-2004-EF, la entidad actúa como agente de retención cuando corresponde (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2004).

Los artículos 71° y 74° de la Ley del Impuesto a la Renta establecen que la entidad actúa como agente de retención cuando:

- El locador no cuenta con suspensión vigente, o

- El monto del recibo supera los límites establecidos por la normativa tributaria.

En esta etapa se verifica:

- La vigencia de la suspensión de retenciones.
- El monto del recibo por honorarios.
- La correcta aplicación o no de la retención del 8 %.
- La concordancia de la retención con lo registrado en el SIAF.
- El monto neto a pagar antes del giro.

Esta verificación evita contingencias tributarias para la entidad.

C. Técnicas y herramientas técnicas aplicadas

Se aplican técnicas y herramientas orientadas al control y seguimiento del proceso de pago, entre las cuales destacan:

- **Mapeo del flujo documental**

Permite identificar las etapas del proceso de pago, los responsables y los tiempos de permanencia del expediente en cada área, facilitando la detección de cuellos de botella y observaciones recurrentes.

- **Checklist normativo–técnico del expediente de pago**

  Herramienta basada en la Ley N.° 32069 y los TDR que permite verificar previamente la integridad del expediente antes de su derivación.

- **Uso de herramienta informática (Excel)**

  Se emplea una herramienta informática en Excel como apoyo técnico para el control y seguimiento del expediente de pago, en cumplimiento de los plazos y requisitos establecidos en la Ley N.° 32069 – Ley General de Contrataciones Públicas y la normativa del Sistema Nacional de Tesorería.

  Esta herramienta permite:

- Registrar fechas clave del expediente, tales como la fecha de culminación del servicio, emisión de la conformidad, registro del devengado y fecha de giro del pago.
- Controlar el cumplimiento del plazo legal para el pago establecido en el artículo 67.3 de la Ley N.° 32069.
- Verificar la existencia y completitud de la documentación exigida (conformidad, recibo por honorarios, suspensión de retenciones, devengado).
- Facilitar la trazabilidad del expediente, permitiendo identificar retrasos y observaciones en cada etapa del proceso.

La aplicación de esta herramienta contribuye a fortalecer el control del proceso de pago, reducir observaciones por incumplimientos formales y asegurar que el giro se realice dentro de los plazos y condiciones establecidas por la normativa vigente.

En conjunto, la aplicación de los conocimientos normativos, tributarios y técnicos descritos permitió identificar de manera objetiva las deficiencias del proceso de pago a proveedores de servicios en la UGEL 04, así como sustentar la propuesta de implementación de mecanismos de verificación y seguimiento administrativo desarrollada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para el desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se emplearon diversas técnicas e instrumentos de recopilación de información, los cuales permitieron analizar el proceso administrativo de giro de pagos a locadores de servicios en la UGEL 04, identificar las deficiencias existentes y sustentar la alternativa de solución propuesta.

Tabla 4

Técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo del TSP

Técnica	Instrumento	Finalidad	Área
Análisis documental	Expedientes administrativos	Verificar requisitos y plazos	Tesorería, Contabilidad
Observación directa	Ficha de observación	Identificar retrasos	Área usuaria
Revisión de registros	Reportes e -SINAD	Seguimiento del expediente	Tesorería
Análisis normativo	Normativa vigente	Contrastar práctica y norma	Proceso de pago

Nota. La información presentada corresponde a las técnicas e instrumentos utilizados durante el desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional.

A continuación, se describen las principales técnicas e instrumentos aplicados, precisando su utilización dentro del proceso administrativo de pago a locadores de servicios.

a) Análisis documental

Esta técnica permitió revisar y evaluar la documentación administrativa relacionada con el trámite de pago a proveedores, tales como órdenes de servicio y compra, contratos, conformidades, facturas, solicitudes de devengado y giro, memorandos de autorización, así como la normativa vigente aplicable al proceso.

Instrumentos utilizados:

- Fichas de revisión documental.

- Checklist de verificación de requisitos administrativos y tributarios.
- Normativa vigente (Reglamento de la Ley N.° 32069 – Ley General de Contrataciones Públicas, Directivas del Tesoro Público, Ley de Presupuesto).

b) Observación directa del proceso administrativo

Se aplicó la observación directa durante el desarrollo de las actividades en el Equipo de Tesorería, permitiendo identificar la forma en que los expedientes son tramitados, revisados y derivados entre las áreas involucradas (Área Usuaria, Administración, Logística, Contabilidad y Tesorería).

Instrumentos utilizados:

- Guía de observación del flujo del expediente.
- Registro de incidencias y retrasos detectados durante el trámite.

c) Revisión de información del sistema E-SINAD

Se utilizó la información registrada en el sistema E-SINAD para analizar los tiempos de permanencia de los expedientes en cada área, identificar cuellos de botella y verificar el cumplimiento de los plazos normativos.

Instrumentos utilizados:

- Reportes del sistema e-SINAD.
- Cuadros comparativos de días de permanencia por área.

d) Análisis normativo

Se realizó un análisis de las disposiciones legales y técnicas que regulan el proceso de pago a proveedores, a fin de contrastar la práctica institucional con lo establecido en la normativa.

Instrumentos utilizados:

- Matriz de análisis normativo.
- Cuadro comparativo de plazos normativos versus plazos reales.

Este análisis permitió identificar las brechas entre los plazos normativos y los plazos reales del proceso de pago, las cuales constituyen la base del problema abordado en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

2.4.1.1. Instrumentos de verificación y seguimiento administrativo del expediente de pago.

Como parte de los instrumentos aplicados en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se diseñó una plantilla de verificación y seguimiento administrativo en Excel, aplicable al Área Usuaria, cuyo objetivo es asegurar que el expediente de pago se inicie

con información completa, correcta y conforme a los Términos de Referencia (TDR), constituyendo un control previo antes de su derivación al Área de Administración.

Esta plantilla permite verificar la conformidad del entregable y el cumplimiento de los plazos contractuales, evitando que expedientes con observaciones pasen a etapas posteriores del proceso.

Tabla 5

Plantilla de verificación y seguimiento administrativo – Área Usuaria

A. DATOS DEL EXPEDIENTE		
N.° expediente e-SINAD		
N.° Orden de Servicio		
N.° Expediente SIAF		
Objeto de la contratación		
RUC del locador		
Monto del contrato		
Modalidad de pago		
Fecha de inicio del servicio		
Fecha de fin contractual		
B. CHECKLIST DEL ENTREGABLE	SI	NO
Entregable conforme al TDR		
Anexo 13 (Formato 2-A)		
Número de entregable correcto		
Fecha de recepción registrada		
C. CONTROL DE PLAZOS		
Fecha límite contractual		
Fecha real de entrega		
¿Entrega fuera de plazo?		
Días de retraso		

¿Aplica penalidad?

Nota. Si existe al menos un "NO" en el checklist, el expediente no se deriva al Área de Administración.

Tabla 6

Plantilla de control previo administrativo – Administración

A.	VERIFICACIÓN ADMINISTRATIVA
	Expediente completo según TDR
	No existen observaciones pendientes
	Documentación válida y legible
B.	CONTROL DE TRÁMITE
	Fecha de recepción en Administración
	Observaciones formuladas (de existir)
	Fecha de levantamiento de observaciones
	Fecha de conformidad administrativa
	Fecha de derivación a Logística

Nota. La existencia de observaciones impide la derivación del expediente.

Tabla 7

Plantilla de verificación del expediente de contratación – Logística

A. CONTROL LOGÍSTICO
Fecha de recepción en Logística
Revisión conforme a Ley N.° 32069 SÍ / NO
Cumple normativa de contratación SÍ / NO
Observaciones formuladas
Fecha de subsanación
Emisión de solicitud de devengado y giro Fecha de envío a Administración

Nota. La tabla presenta la estructura de la plantilla de verificación utilizada por el Área de Logística para revisar el cumplimiento de la normativa de contratación y gestionar la emisión de la solicitud de devengado y giro.

Tabla 8

Plantilla de control contable del expediente – Contabilidad

A. VERIFICACIÓN CONTABLE	SI	NO
RUC activo y habido		
Comprobante válido		
Retenciones aplicadas correctamente		
Devengado conforme		
B. REGISTRO CONTABLE		
Fecha de registro del devengado		
Observaciones (de existir)		
Fecha de envío a Tesorería		

Nota. La tabla muestra la plantilla de control contable empleada para verificar la validez del comprobante, la situación tributaria del proveedor y el registro del devengado antes de la derivación a Tesorería.

Tabla 9

Plantilla de cierre y control de plazos de pago – Tesorería

A. CONTROL DE PAGO
Fecha de recepción en Tesorería
Fecha máxima de pago (10 días hábiles)
Fecha real de giro
Medio de pago
¿Pago dentro del plazo? SÍ / NO
Fecha de cierre del expediente

Nota. La tabla detalla la plantilla de control utilizada por el Área de Tesorería para verificar el cumplimiento del plazo máximo de pago y registrar el cierre del expediente administrativo.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso.

El tratamiento del problema identificado se desarrolló mediante un procedimiento secuencial, estructurado en las siguientes etapas:

a) Identificación del problema

Se identificó el problema a partir de la experiencia directa en el Equipo de Tesorería y la observación de retrasos recurrentes en el

proceso de giro de pagos a proveedores de servicios, evidenciados en la acumulación de expedientes, reclamos de proveedores y permanencia excesiva de documentos en determinadas áreas.

b) Análisis del proceso administrativo de pago a proveedores

Se analizó el flujo del trámite desde la recepción del entregable por parte del proveedor hasta el giro del pago, identificando las funciones de cada área involucrada y los puntos críticos donde se generan demoras.

c) Análisis del marco normativo aplicable

Se revisó la normativa vigente relacionada con los plazos y procedimientos del proceso de pago, tales como el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, la normativa del Tesoro Público y la Ley de Presupuesto del Sector Público, con el fin de determinar las brechas entre lo normado y la práctica institucional.

d) Evaluación de los tiempos de permanencia de los expedientes

Se evaluaron los días de permanencia de los expedientes en cada área mediante la información registrada en el sistema e-SINAD, identificando retrasos en la emisión de conformidades, subsanación de observaciones y revisión contable.

e) Identificación de causas del retraso

Se determinaron las principales causas que originan los retrasos en el proceso de pago, tales como la falta de estandarización de criterios de revisión, deficiente seguimiento administrativo, ausencia de herramientas de control de plazos y limitada capacitación del personal involucrado.

f) Construcción de la alternativa de mejora

A partir del análisis realizado, se diseñó una alternativa de mejora basada en la implementación de mecanismos de verificación y seguimiento administrativo, orientados al control de plazos, estandarización del proceso y fortalecimiento del proceso mediante criterios estandarizados y mecanismos de verificación y seguimiento administrativo.

g) Evaluación de la viabilidad de la propuesta

Se evaluó la viabilidad de la alternativa propuesta considerando los recursos disponibles en la entidad, la normativa vigente y la posibilidad de aplicación práctica dentro de la UGEL 04.

2.5. Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos.

a. Identificación del problema

La aplicación de las técnicas e instrumentos permitió obtener información relevante sobre el funcionamiento real del proceso de pago a proveedores de servicios en la UGEL 04.

Mediante el análisis documental, se constató que, si bien la normativa establece plazos claros para la emisión de la conformidad, subsanación y pago, estos no siempre se cumplen debido a deficiencias en la gestión interna del proceso.

A través de la observación directa del trámite de expedientes, se identificó que los mayores tiempos de permanencia se concentran en las etapas de emisión de conformidad por el área usuaria y en la revisión contable, principalmente por observaciones reiterativas y falta de criterios estandarizados.

La revisión de los registros administrativos y reportes del E-SINAD permitió evidenciar que no existe un mecanismo sistemático de seguimiento de plazos por área, lo que dificulta identificar responsabilidades y anticipar retrasos antes de que impacten en el giro del pago.

Los tiempos de permanencia identificados por área se detallan en la Tabla 10.

Tabla 10

Tiempos de permanencia del expediente por área

Área	Actividad	Tiempo observado	Plazo normativo	Observación
Área Usuaria	Emisión de conformidad	12 días	7 días	Retraso recurrente
Contabilidad	Revisión documental	6 días	3 días	Observaciones repetidas
Tesorería	Giro de pago	4 días	10 días	Dentro del plazo

Nota. La tabla muestra los tiempos de permanencia del expediente en las principales áreas involucradas en el proceso de pago.

b. Análisis de los resultados obtenidos.

Como resultado del análisis realizado, se determinó que la problemática identificada no responde únicamente a la carga laboral, sino principalmente a la ausencia de herramientas sistematizadas de control, verificación y seguimiento administrativo que permitan una gestión más eficiente del trámite de pago.

En ese contexto, la alternativa de mejora propuesta se orienta a fortalecer el proceso de pago mediante mecanismos de verificación documental y control de plazos, como apoyo al seguimiento

administrativo del expediente, con la finalidad de reducir retrasos, mejorar la trazabilidad del trámite y asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones de pago a los proveedores de servicios.

Las principales causas del retraso detectadas durante el análisis se resumen en la Tabla 11.

Tabla 11

Principales causas del retraso en el proceso de pago

Etapa	Causa	Impacto
Conformidad	Falta de revisión previa	Retraso en inicio del pago
	Revisión documental	
Revisión	Documentación incompleta	Reprocesos
Seguimiento	Ausencia de control de plazos	Retrasos acumulados

Nota. Información obtenida a partir del análisis documental y la observación directa del proceso administrativo.

c. Aplicación interna de la alternativa propuesta

A partir de la aplicación interna del mecanismo de verificación y seguimiento administrativo propuesto, materializado mediante una herramienta de control en Excel diseñada por la autora y utilizada en el Área de Tesorería de la UGEL 04 se observó una tendencia favorable en la identificación temprana de observaciones y en el control de los plazos del proceso de pago.

La herramienta permitió visualizar de manera integrada el estado del expediente, las fechas clave y las responsabilidades por área, facilitando una derivación más ordenada hacia las etapas de devengado y giro.

Cabe precisar que dicha aplicación no constituye aún una estrategia institucional formal, sino una iniciativa interna orientada a apoyar el control administrativo del proceso, cuyo uso se limita al ámbito del Equipo de Tesorería.

La comparación del proceso de pago antes y después de la aplicación de la herramienta se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12

Comparación del proceso de pago antes y después de la aplicación de la herramienta

Aspecto	Antes	Después
Seguimiento del expediente	Manual y disperso	Centralizado en excel
Identificación de retrasos	Reactiva	Preventiva
Control de plazos	No sistemático	Visual y continuo

Nota. La comparación se realiza con base en la aplicación interna del mecanismo de seguimiento administrativo en el Equipo de Tesorería.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

Para atender la problemática identificada relacionada con los retrasos en el proceso de giro de pagos a locadores de servicios en la

UGEL 04, se analizaron diversas alternativas de solución, considerando criterios de viabilidad operativa, adecuación normativa, disponibilidad de recursos e impacto en la mejora del proceso administrativo.

Una de las alternativas evaluadas fue la implementación de un sistema informático especializado para la gestión integral del proceso de pago, orientado a la automatización de la revisión documental, el control de plazos y el seguimiento de expedientes. Esta solución presenta como principal ventaja la optimización tecnológica del proceso; sin embargo, su aplicación se encuentra condicionada a procedimientos de adquisición, disponibilidad presupuestal y plazos de implementación que exceden el ámbito operativo inmediato de la entidad.

Otra alternativa considerada fue la reestructuración integral del procedimiento de pago, mediante la redefinición de funciones y responsabilidades entre las áreas usuarias, logística, administración, contabilidad y tesorería. Si bien esta opción permitiría una reorganización formal del proceso, su ejecución depende de decisiones de nivel directivo y normativo, lo que limita su aplicación en el corto plazo.

En función del análisis realizado, se identificó como alternativa más pertinente el fortalecimiento del proceso de revisión y seguimiento administrativo del expediente de pago, a través de la

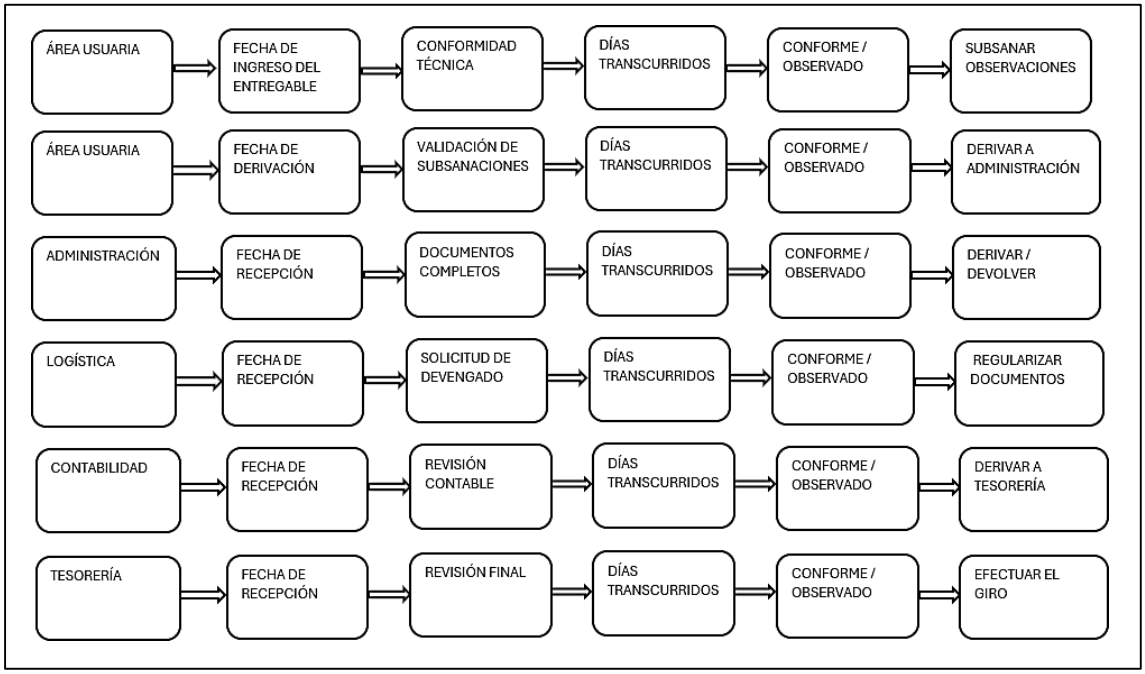
aplicación de mecanismos de verificación documental, control de plazos y uso de herramientas de seguimiento accesibles. Esta alternativa presenta ventajas significativas, tales como su viabilidad operativa inmediata, su adecuación al marco normativo vigente y su aplicación dentro del ámbito de actuación del Equipo de Tesorería, sin requerir recursos presupuestales adicionales ni modificaciones estructurales.

Cabe precisar que esta alternativa ha sido aplicada de manera interna en el Equipo de Tesorería de la UGEL 04, mediante una herramienta de control en Excel diseñada como iniciativa propia, lo que permitió validar su viabilidad operativa dentro del contexto real de la entidad.

Con la finalidad de representar de manera esquemática la alternativa seleccionada, se elaboró un mecanismo de verificación y seguimiento administrativo del expediente de pago, orientado al control de plazos y requisitos documentarios en cada etapa del proceso. El esquema del mecanismo de verificación y seguimiento administrativo propuesto se presenta en la Figura 11.

Figura 11

Esquema del mecanismo de verificación y seguimiento administrativo del proceso de pago



Nota. La figura presenta el esquema del mecanismo de verificación y seguimiento administrativo propuesto, orientado al control de plazos y requisitos documentarios del expediente de pago a locadores de servicios en la UGEL 04.

Asimismo, esta alternativa permite abordar de manera directa las causas internas del problema identificadas en la práctica diaria, tales como la falta de estandarización en la revisión documental y la ausencia de seguimiento sistemático del expediente, contribuyendo a una gestión más ordenada y oportuna del proceso de pago a locadores de servicios.

En ese sentido, el análisis realizado permite concluir que la alternativa centrada en el fortalecimiento del control y seguimiento administrativo del expediente de pago resulta la más viable y efectiva, al priorizar la aplicación operativa de la normativa vigente y la optimización de los procedimientos existentes, en concordancia con la realidad institucional de la UGEL 04.

Las principales ventajas de la alternativa seleccionada son las siguientes:

- Permite el control oportuno de los plazos del proceso de pago sin requerir recursos presupuestales adicionales.
- Facilita la verificación previa de la documentación del expediente, reduciendo observaciones recurrentes y reprocesos administrativos.
- Mejora la trazabilidad del expediente y la identificación de responsabilidades por área.
- Es de aplicación inmediata dentro del ámbito del Equipo de Tesorería, sin necesidad de modificaciones normativas ni estructurales.
- Contribuye a una gestión más eficiente y oportuna del giro de pagos a locadores de servicios.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

La alternativa de solución propuesta en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, basada en la implementación de mecanismos

de verificación y seguimiento administrativo del proceso de pago a proveedores de servicios, guarda relación directa con los resultados obtenidos en investigaciones previas desarrolladas en entidades del sector público, las cuales evidencian la importancia del control, la estandarización y el seguimiento administrativo para mejorar la oportunidad de los pagos.

En ese contexto, Champi Quispe (2025) concluye que la falta de procedimientos estandarizados y de mecanismos de control documental incide negativamente en la oportunidad de los pagos a proveedores, generando retrasos significativos en la gestión administrativa. Esta conclusión coincide con la problemática identificada en la UGEL 04, donde la ausencia de herramientas de seguimiento y control de plazos contribuye a la acumulación de expedientes y reprocesos innecesarios.

De manera similar, Rivera Izarra e Inga Yauri (2022) evidencian que una adecuada gestión de tesorería, sustentada en el control de plazos y la correcta revisión documental, mantiene una relación positiva y significativa con la eficiencia en el pago a proveedores. Los autores destacan que el seguimiento oportuno del trámite y la revisión sistemática de los expedientes permiten reducir retrasos y mejorar el cumplimiento de las obligaciones institucionales, lo cual respalda la pertinencia de la alternativa planteada en el presente TSP.

Por su parte, Chuyo Mafaldo (2023) señala que las deficiencias en la articulación entre las áreas de logística, contabilidad y tesorería, así como la demora en el registro del devengado, afectan directamente la puntualidad de los pagos. Esta situación resulta comparable con lo observado en la UGEL 04, donde la falta de trazabilidad del expediente y de criterios estandarizados de revisión genera demoras acumulativas en las distintas etapas del proceso administrativo.

De igual forma, Huayra (2021) demuestra que la aplicación de herramientas de control y verificación administrativa contribuye a la reducción de tiempos operativos y reprocesos en entidades públicas, fortaleciendo la eficiencia de los procedimientos. Mientras que dicha investigación se orienta a la implementación de herramientas automatizadas con un alcance institucional más amplio, en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional la aplicación se realiza a nivel interno, mediante una herramienta de seguimiento en Excel, lo cual permite validar su viabilidad operativa sin requerir sistemas complejos o costosos.

A diferencia de otras investigaciones que proponen la implementación de sistemas informáticos especializados o la reingeniería total de los procesos, la alternativa planteada en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se caracteriza por su viabilidad operativa, al apoyarse en herramientas accesibles como el

uso de formatos de verificación y una herramienta de seguimiento en Excel, sin requerir inversión adicional ni modificaciones estructurales significativas. Este enfoque resulta acorde con la realidad institucional de la UGEL 04 y permite su aplicación progresiva, respetando la normativa vigente.

En consecuencia, la discusión de las alternativas evidencia que la propuesta formulada se encuentra alineada con los antecedentes académicos revisados, los cuales coinciden en señalar que el fortalecimiento del control, la estandarización de la revisión documental y el seguimiento administrativo constituyen factores clave para mejorar la eficiencia y oportunidad del proceso de pago en entidades públicas. Asimismo, la experiencia desarrollada en la UGEL 04 permite corroborar dichos planteamientos en un contexto real, demostrando la viabilidad operativa de la alternativa propuesta dentro del ámbito del Área de Tesorería.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

La alternativa de solución propuesta, orientada al fortalecimiento del proceso de revisión y seguimiento administrativo del expediente de pago a locadores de servicios en la UGEL 04, presenta un alcance específico y delimitado, así como determinadas limitaciones propias del contexto institucional en el que se desarrolla.

Alcance de la alternativa

El alcance de la alternativa se circunscribe al proceso de pago de servicios prestados por locadores, desde la etapa de revisión documental del expediente hasta el giro del pago en Tesorería, mediante la aplicación interna de mecanismos de seguimiento administrativo desarrollados como iniciativa propia en el Área de Tesorería de la UGEL 04. En este sentido, la propuesta permite:

- Estandarizar la revisión de la documentación exigida para el pago de servicios, conforme a los Términos de Referencia, la Ley N.° 32069 y la normativa del Sistema Nacional de Tesorería.
- Mejorar el control de los plazos legales asociados a la conformidad del servicio, el registro del devengado y el giro del pago.
- Fortalecer la trazabilidad del expediente de pago mediante el seguimiento administrativo de sus distintas etapas.
- Contribuir a la reducción de observaciones recurrentes y reprocesos administrativos que generan retrasos en el pago a locadores de servicios.

Asimismo, la alternativa es aplicable dentro del ámbito del Área de Tesorería y podría ser evaluada para su eventual replicabilidad progresivamente en otras unidades ejecutoras con características similares, previa evaluación y validación por los niveles directivos correspondientes.

Limitaciones de la alternativa

No obstante, la alternativa presenta determinadas limitaciones que deben ser consideradas:

- La propuesta no modifica la normativa vigente, por lo que su efectividad depende del cumplimiento oportuno de las funciones asignadas a las áreas usuarias, logística y contabilidad.
- No aborda retrasos originados por factores externos al Equipo de Tesorería, como la demora en la emisión de la conformidad por parte del Área Usuaria o la presentación tardía de documentación por parte del locador.
- Su aplicación no reemplaza la implementación de sistemas informáticos especializados, por lo que el seguimiento continúa dependiendo del control manual y de la correcta actualización de la información por el personal responsable.
- La efectividad de la alternativa está condicionada al compromiso del personal involucrado en el proceso de pago y al respeto de los procedimientos establecidos.
- La herramienta de seguimiento utilizada no ha sido formalizada como estrategia institucional, por lo que su aplicación se limita al uso interno desarrollado en el Área de Tesorería durante el ejercicio profesional.
- La aplicación de la alternativa se basa en la información disponible en los expedientes administrativos, por lo que su efectividad

depende de la integridad, oportunidad y calidad de la documentación proporcionada por las áreas involucradas.

En consecuencia, la alternativa elegida constituye una solución viable y pertinente dentro de los márgenes de actuación del Equipo de Tesorería, permitiendo generar condiciones favorables para la mejora del proceso de pago a locadores de servicios, sin perjuicio de que su impacto pueda verse limitado por factores institucionales y normativos ajenos a su ámbito de aplicación.

III. CONCLUSIONES

1. El proceso de giro de pagos a proveedores de servicios en la UGEL 04 presenta deficiencias recurrentes, principalmente asociadas a la demora en la emisión de conformidades por parte de las áreas usuarias, la reiterada subsanación de observaciones documentarias y la ausencia de un seguimiento administrativo sistemático del expediente, lo cual genera retrasos acumulativos que afectan la oportunidad del pago.
2. El marco normativo vigente, conformado por la Ley N.° 32069, su Reglamento y la normativa del Sistema Nacional de Tesorería, establece plazos y procedimientos claros para el proceso de pago; sin embargo, las deficiencias identificadas responden a una aplicación operativa limitada de dichas disposiciones y no a vacíos legales.
3. La falta de estandarización en la revisión documental y la limitada trazabilidad del expediente entre las áreas usuaria, administración, logística, contabilidad y tesorería constituyen factores determinantes en la generación de observaciones recurrentes y reprocesos administrativos, incrementando innecesariamente los tiempos de permanencia del expediente.
4. La implementación de mecanismos de verificación y seguimiento administrativo del expediente de pago resulta viable y pertinente dentro del ámbito del Equipo de Tesorería, al permitir el control de los

requisitos documentarios, los plazos normativos y la identificación de responsabilidades por área, sin requerir recursos presupuestales adicionales ni modificaciones estructurales.

5. El fortalecimiento del control y seguimiento administrativo del expediente de pago contribuye de manera efectiva a mejorar la oportunidad del giro de pagos a proveedores de servicios en la UGEL 04, reafirmando la importancia de la aplicación operativa del marco normativo vigente en la gestión pública.

.

IV. RECOMENDACIONES

1. Al Área Usuaria de la UGEL 04, fortalecer el control de los plazos para la emisión de conformidades del servicio, mediante el seguimiento sistemático de las fechas de culminación del servicio y de emisión de la conformidad, a fin de evitar retrasos que impacten negativamente en la oportunidad del giro del pago.
2. A las áreas usuaria, administración, logística, contabilidad y tesorería de la UGEL 04, fortalecer la aplicación operativa del marco normativo vigente, mediante la difusión clara de responsabilidades por etapa del proceso, el control del cumplimiento de plazos y la verificación del respeto de los procedimientos establecidos en la Ley N.° 32069, su Reglamento y la normativa del Sistema Nacional de Tesorería.
3. A las áreas usuaria, administración, logística, contabilidad y tesorería de la UGEL 04, estandarizar los criterios de revisión documental del expediente de pago, mediante la implementación de formatos de verificación uniformes que permitan reducir observaciones recurrentes, reprocesos administrativos y retrasos en el trámite.
4. Al Equipo de Tesorería de la UGEL 04, implementar y mantener de manera permanente mecanismos de verificación y seguimiento administrativo del expediente de pago, orientados al control de requisitos documentarios, plazos normativos y responsabilidades por área, como herramienta de apoyo a la gestión administrativa.

5. Al Área de Administración y al Equipo de Tesorería de la UGEL 04, consolidar el uso de herramientas de seguimiento administrativo que faciliten la trazabilidad del expediente de pago, permitiendo una gestión más eficiente, ordenada y oportuna del proceso, en concordancia con el marco normativo vigente.

REFERENCIAS

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). *Lineamientos para la gestión administrativa en las entidades públicas*. https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/tipos/85-lineamiento

Champi Quispe, M. (2025). *Gestión de tesorería, efectos de factores limitantes y su incidencia en el desempeño de pagos a proveedores en la Municipalidad de Colquepata – Cusco, 2024* [Tesis de Bachiller, Universidad Nacional del Altiplano]. https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/4056/Yuri_tesis_titulo_2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chuyo Mafaldo, R. (2023). *La gestión de tesorería y su relación con los pagos a proveedores de la unidad ejecutora de Ucayali – Contamana, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. https://apirepositorio.unapiquitos.edu.pe/server/api/core/bitstreams/248c8dd8-4623-40ad-99cc-ec08a0443afe/content

Congreso de la República. (2003). *Ley General de Educación (Ley N.° 28044*). *Diario Oficial El Peruano*. https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118378-28044

Erazo Erazo, J. L. (2006). *Sistema de pago a proveedores en dependencia del sector público: Caso de estudio: Subsecretaría del Litoral del Ministerio de Economía y*

Finanzas [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal de Milagro]. https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/335/1/CD-0325.pdf

Huayra, M. (2021). *Implementación de un validador de reportes de auditoría para optimizar los tiempos de revisión a través de la herramienta ACL* [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. https://repositorio.utp.edu.pe/tesis/huayra_acl_2021

Méndez Quintana, B. (2020). *Modelo de referencia para la detección de fraudes en el proceso de nóminas basado en técnicas y herramientas de auditoría asistida por computadora* [Tesis de Maestría, INFOTEC – Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación]. https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/397/1/INFOTEC_MGITIC_BMQ_07082020.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2004). *Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta* (Decreto Supremo N.º 179-2004-EF y modificatorias). *Diario Oficial El Peruano.* https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capx.pdf

Ministerio de Educación. (1996). *Resolución Ministerial N.° 166-96-ED. Diario Oficial El Peruano.*

Ministerio de Educación. (1996). *Decreto Supremo N.° 004-96-ED. Diario Oficial El Peruano.* https://app.ugel04.gob.pe/historicos/dmdocuments/documentos-de-gestion/documentos-oficiales/minedu/DS-004-96-ED.pdf

Paredes Pinos, M. E. (2019). *Gestión administrativa y su incidencia en el proceso de pagos a proveedores en una entidad pública* [Trabajo de titulación, Universidad

de Cuenca]. https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/1004ee2d-076d-4d6b-99c8-7e4daa924541?utm_source

Rivera Izarra, J., & Inga Yauri, Y. (2022). *Gestión de tesorería y su relación con la gestión de pago a proveedores en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2019* [Tesis para obtener el título profesional, Universidad Nacional de Huancavelica]. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/4748/T037_40478017_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

Anexo 1: Ficha de evaluación de trabajo de suficiencia profesional

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales				
• Razón social de la empresa	UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL 04			
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN EQUIPO DE TESORERÍA			
• Nombre y cargo del profesional responsable	DIANA MERY PASQUEL LAZARO RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TESORERIA			
• Periodo de labores (Horas laboradas)	3728 HORAS			
• Nombre del bachiller	ANA PATRICIA HUAMÁN BERNILLA			
• Escuela profesional	GESTIÓN TRIBUTARIA			
2. Evaluación (*)		Óptimo (2pts)	Bueno (1 pt)	Deficiente (0)
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)		X		
b. Puntualidad y asistencia		X		
c. Eficiencia y dedicación		X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.		X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.		X		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.		X		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.		X		
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.		X		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.		X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.		X		
Sub total		20		
TOTAL (Números y letras)		20 VEINTE		
Comentarios adicionales				

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Dr./Mág.
Evaluador

CPC Pasquel Lázaro
Responsable del Equipo de Tesorería
UGEL 04 COMAS

Anexo 2: Carta de autorización

PERÚ | Ministerio de Educación | Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana | Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

UGEL 04
Unidad de Gestión Educativa Local N° 04

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE NOMBRE DE LA ENTIDAD

Lima, 08 de enero de 2026

Yo, DIANA MERY PASQUEL LAZARO, identificada con DNI N.° 45258741, en mi calidad de Responsable de Tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local N.° 04, con RUC N.° 20260014987, con domicilio en Av. Carabayllo 561, distrito de Comas, departamento de Lima, Perú.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN

A la Srta. ANA PATRICIA HUAMAN BERNILLA, identificada con DNI N.° 71778634, Bachiller de la Escuela Profesional de Gestión Tributaria, para que haga uso del nombre de la Unidad de Gestión Educativa Local N.° 04 en el título de su Trabajo de Suficiencia Profesional, para los fines académicos correspondientes.

Se expide la presente autorización para los fines que estime convenientes.

Atentamente,



DIANA MERY PASQUEL LAZARO
Responsable de Tesorería
UGEL N.° 04