



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA
DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE LAMBAYEQUE, 2019.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO PROFESIONAL
DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

Autor (a):

Alza de la Piedra Daniela Lucia

Asesor:

Mg. Chanduví Calderón Roger Fernando

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2019

TÍTULO

**ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA EN
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE, 2019.**

AUTOR

ALZA DE LA PIEDRA DANIELA LUCIA

Resumen

En la investigación denominada “Análisis para optimizar los procesos del área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019”, se evaluaron los procesos que se vienen llevando a cabo en esta entidad edil, específicamente en el Área de Tesorería, que es donde se han detectado algunas inconsistencias y no pocas irregularidades cometidas por sus funcionarios y trabajadores en relación con los recursos directamente recaudados y de aquellos transferidos por el Ministerio de Economía y Finanzas por concepto de FONCOMUN, Vaso de Leche u otros programas sociales. La investigación permitió establecer que muchos de los procesos son demasiado lentos y engorrosos, a pesar de que cuentan con un Manual de Organización y Funciones y con el correspondiente Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA.

En tal sentido, el problema de investigación quedó formulado ¿De qué manera se ejecutan los procesos del Área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019?, en tanto se justificó porque a través de ella se llegó a determinar de qué manera se vienen llevando a cabo las operaciones ejecutadas a los procesos operativos del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, mientras que el Objetivo general describir los procesos del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019. La investigación fue del tipo Descriptiva porque implicó la observación sistemática del objeto de estudio y el Diseño de investigación fue del tipo No experimental.

Palabras Clave: Procesos del Área de Tesorería, Inconsistencias, Irregularidades.

Abstrac

In the investigation called “Analysis to optimize the processes of the Treasury area in the Provincial Municipality of Lambayeque, 2019”, the processes that are being carried out in this city entity, specifically in the Treasury Area, which is where they have detected some inconsistencies and not a few irregularities committed by their officials and workers in relation to the resources directly collected and those transferred by the Ministry of Economy and Finance by way of FONCOMUN, Vaso de Leche or other social programs.

The investigation allowed establishing that many of the processes are too slow and cumbersome, although they have an Organization and Functions Manual and the corresponding Unique Text of Administrative Procedures - TUPA.

In this sense, the research problem was formulated. How are the processes of the Treasury Area executed in the Provincial Municipality of Lambayeque, 2019?, while it was justified because through it was determined how they come carrying out the operations executed to the operational processes of the Treasury Area of the Provincial Municipality of Lambayeque, while the General Objective to describe the processes of the Treasury Area of the Provincial Municipality of Lambayeque, 2019. The investigation was of the Descriptive type because implicit the systematic observation of the object of study and the research design was of the non-experimental type.

Keywords: Treasury Area Processes, Inconsistencies, Irregularities.

ÍNDICE

Resumen

Abstrac

I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Realidad problemática.	9
1.1.1. A nivel internacional	9
1.1.2. A nivel nacional	10
1.1.3. A nivel local	10
1.2 Antecedentes de estudio.	11
1.2.1 A nivel internacional	11
1.2.2 A nivel nacional	12
1.2.3 A nivel local	13
1.3 Teorías relacionadas al tema.	14
1.3.1 Procesos de tesorería	14
1.3.1.1 Definición	14
1.3.1.2. Dimensiones.....	17
1.3.1.3. Alianzas tecnológicas.	21
1.3.1.4. Prácticas para optimizar la tesorería en las empresas	22
1.3.1.5. Gestión de tesorería eficiente en tu empresa	24
1.4. Formulación del problema	26
1.5. Justificación e importancia del estudio.	26
1.6. Objetivos.	27
1.6.1. Objetivo general	27
1.6.2. Objetivos específicos	27
II. MATERIAL Y MÉTODO	28
2.1. Tipo y diseño de investigación.	28
2.1.1. Tipo de investigación.....	28
2.1.2. Diseño de investigación	28
2.2. Población y muestra.	29
2.2.1. Población.....	29
2.2.2. Muestra	29
2.3. Variables, operacionalización.	29

2.3.1. Variable.....	29
2.3.1.1. Procesos del área de tesorería	29
2.2.2 Operacionalización.....	31
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	33
2.4.1. Técnicas de validación de datos.....	33
2.4.1.1. Entrevista	33
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos	33
2.4.2.1. Guía entrevista	33
2.4.3. Validez y confiabilidad.....	33
2.5. Procedimientos de análisis de datos.	33
2.6. Criterios éticos.....	34
2.7. Criterios de rigor científicos.	34
III. RESULTADOS.....	35
3.1. Resultados.....	35
IV. DISCUSIÓN	48
V. CONSLUSIONES	52
VI. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	54
ANEXOS.....	59

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática.

1.1.1. A nivel internacional

Vallenilla (2013) en Venezuela, señala como problema principal, un entorno financiero con alto riesgo ligado a la gestión de tesorería con alto nivel de inflación en los últimos meses. En Venezuela las empresas tuvieron muchas dificultades financieras por la mala planificación y la manera de operar de la gestión de tesorería de tal manera que las dificultades aumentaron y eso llevo al cierre de muchas empresas, lo que significa tomar medidas necesarias para con el manejo de activos y pasivos, así como la consignación de recursos y mecanismos para un nuevo resultado.

Guevara (2019) en Pimentel, su investigación señala que, al no contarse con un sistema de control interno en el área de tesorería, han ocurrido una serie de irregularidades en el funcionamiento de los departamentos de créditos y cobranzas, finanzas, lo que lleva al manejo inadecuado de los recursos financieros de la empresa. Se concluyó que al aplicar políticas y procedimientos de control e implementar un sistema de control en el área, permitirá visualizar los puntos críticos y tomar medidas de corrección para trabajar con una información financiera y operaciones confiables.

Recari (2015) en Quetzaltenango, en su tesis nos comenta que la organización es muy desarrollada pero que se siguen atravesando dificultades en cuanto a la gestión administrativa y lo relacionado a las compras y contrataciones e inquieta a la imagen institucional del ministerio, se presentan debilidades por la desmotivación que tienen los empleados, la falta de comunicación para los procesos de compras por lo que es importante se le de capacitación al personal. Finalizo que se debe diseñar un modelo de gestión que ayude al logro de sus actividades con eficiencia, control y orden conllevando a una buena planificación que aumente la rentabilidad.

1.1.2. A nivel nacional

Celestino (2017) en Perú, su tesis señala que el control interno en el área se cumple medianamente, debido a que los directivos no se involucran en las mejoras de los procesos para el logro de las metas y objetivos de la institución. El personal que labora en la empresa no brinda confianza, lo que origina que haya una dificultad para implementar un sistema de control interno. Concluyo que se necesita fortificar la evaluación de riesgos, ya que vienen identificando en un 50% en los procesos y subprocesos en el área de tesorería.

Suyo (2016) en Lima, presento en su tesis como problema principal, que el área de tesorería de la empresa se halla dependiente al área de administración y finanzas, lo que ocasiona que no se cumplan con las normas en el procedimiento de los pagos. En esta área no existen políticas y medidas de seguridad por lo tanto la administración de las obligaciones y recursos es defectuosa.

Mayta (2016) en Puno, nos menciona en su investigación, que la Municipalidad tiene una escasez de conocimiento en cuanto a las normas generales de tesorería lo cual influye de manera negativa en un 100%, otro problema que presenta es el inadecuado manejo de los formularios de las operaciones de ingresos y gastos de fondos establecidos por las normas y que el personal no cumple con las actividades y esto se ve reflejado en los resultados negativos de la municipalidad de Yunguyo.

1.1.3. A nivel local

El Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque que es la que se encarga de velar, organizar, gestionar y supervisar todos los movimientos de ingresos y gastos, pagos a los trabajadores, proveedores, acreedores y contratistas Municipalidad y la inversión de los recursos que provee el estado, por lo que esta unidad operativa no viene trabajando de manera adecuada y no se ajusta a las exigencias técnicas y orgánicas del Manual de Organización y Funciones – MOF y del Manual de Perfiles de puesto de acuerdo a la Ley Servir por lo que el personal no está laborando de manera adecuada y para eso la municipalidad necesita que la gestión de tesorería realice un buen desempeño laboral, ya que mucho de los procesos operativos no se estén llevando de la manera más óptima, ni mucho menos con la mayor eficiencia.

Desde hace muchos gobiernos atrás en la Municipalidad Provincial de Lambayeque existe recurrencia en problemas de personal, financiero y prestación de servicios, por estas razones muchas veces no se cumple con las metas ni con los objetivos trazados.

El objetivo de este trabajo de investigación es conocer de qué manera se ejecutan los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, revelándonos el grado de corrupción en el que están inmersas las municipalidades o instituciones públicas.

1.2 Antecedentes de estudio.

1.2.1 A nivel internacional.

Maiola (2017) en Argentina; en su tesis titulada: “Reconocer los fraudes y la corrupción en los Estados Contables”, encontramos una metodología con diseño de investigación no experimental, basado en encuestas a nivel mundial y locales que reseñan el fraude y corrupción en las empresas. Basada en técnicas cualitativas y cuantitativas con la participación de 196 profesionales de Ciencias Económicas. Concluyó con la problemática que los directores no reconocen los fraudes en los estados contables y minimizan los riesgos, no tienen un comportamiento ético y el personal se muestra dudoso ante los controles internos, ocasionando una baja efectividad del manejo de los recursos.

Obando y Castillo (2018) en Bogotá, en su investigación “Propuesta para mejorar el flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera en el laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S para el año 2019”, nos comentan que se manejaron las técnicas cuantitativas y cualitativas como diseño de la investigación para la recopilación de la información financiera del laboratorio y se realizó un estudio exploratorio para explorar el tema o problemática. Se encontró como problema principal que las áreas de cartera, comercial y de compras son las que impactan y las que generan mayores riesgos directamente con el flujo de caja, pues de esto depende el proceso de flujos de dinero para desarrollar las operaciones de la empresa. El flujo de caja es fundamental para la toma de decisiones y prevenir situaciones donde se requiera financiamiento o inversión.

Candia (2017) su investigación en Santiago de Chile titulada “Diseño y optimización del proceso de fiscalización de solicitudes de bono post laboral en la tesorería General de la República” cuenta con una metodología con enfoque en ingeniería de negocios que precisa un diseño del modelo y procesos de negocio. Candía encuentra como problema principal que la Tesorería que es la que se encarga de la provisión del Fisco por medio de la recaudación y cobranza, no se están administrando de manera adecuada los fondos públicos, no están efectuando de manera oportuna los pagos que debe cumplir el estado según mandato de ley. Las funciones de recaudación, inversión y distribución son deficientes. Se concluyó que este proyecto de diseño y optimización del proceso de fiscalización género ahorros relevantes en cuanto al tiempo en la tesorería, obteniendo un proceso más confiable en el desarrollo de las actividades que permite trabajar con información oportuna y transparente.

1.2.2 A nivel nacional

Carranza, Céspedes y Yactano (2016) en Los Olivos, su tesis denominada “Implementación del control interno en las operaciones de tesorería en la empresa de Servicios Suyelu S.A.C.”, se trabajó una metodología teórica donde nos explica el deficiente control interno que está atravesando la empresa. Se llegó a la conclusión que esta entidad no cuenta con un MOF y no se desarrollan procedimientos de control en las operaciones de tesorería, los trabajadores no cumplen con sus actividades. Por otro lado, existe un desorden administrativo al omitir las identificaciones de los beneficiarios de pagos al momento de girar los cheques, no se cumplen con los requisitos de la Ley de títulos y valores y el efectivo que ingresa de manera diaria a caja no es depositado en las cuentas corrientes lo que produce un mal uso del dinero muchas veces por parte del personal del área.

Veliz (2019) en Huánuco, su trabajo de investigación “Implementación del manual de procedimientos administrativos en el trámite de pagos en la oficina de tesorería de la Municipalidad de Matahuasi 2019”, desarrollo la técnica de observación y como instrumento la ficha de recolección de datos mediante la guía de entrevista, documentos de gestión, archivadores. La oficina mucha una deficiencia en cuanto a los procesos de pagos al no tener el debido conocimiento del flujo documentario y los plazos en que se deben cumplir el desarrollo de las actividades. La implementación del MOF permitió optimizar las tareas del

área con eficiencia y calidad pudiendo atender todos los reclamos y pagos de la Municipalidad.

Roque (2017) en Chiclayo, su investigación “El Control interno y la gestión de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Canas 2017”, encontramos una metodología cuantitativa, el tipo es descriptivo-correlacional, no experimental y se encuentra reflejada en la formulación del problema, la investigación revela que el control de la municipalidad es favorable en 60,3% y la manera de gestionar del área de tesorería en la municipalidad es perjudicial con un 54,0%. Finalmente, que, en base a las serias faltas encontradas en el área de tesorería, se plantea implementar el control con el fin de detectar, advertir y enmendar los inconvenientes referidos a los faltantes de recursos en la realización de obras y de manera correcta las autoridades concluyeron llevar a cabo una encuesta entre sus trabajadores para determinar los actos ilícitos cometidos.

1.2.3 A nivel local

Vásquez (2016) en Lima, la investigación “Análisis y evaluación de la gestión del área de tesorería de la empresa Professional Quality S.R.L”. En cuanto a la metodología se efectuó un estudio de tipo descriptivo propositivo y un diseño no experimental, donde se le aplicó la encuesta a 10 colaboradores de la empresa. Los resultados concluyeron que existe un serio problema ligado a sus ventas, generado por la falta de delegación de tareas y organización. Finalmente, originado por la ineficiencia del área de tesorería, además que el control es muy importante para el desarrollo y supervisión de los procesos operativos del área.

Morales y Ocupa (2016) en Pimentel, en su tesis denominada “Sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la Empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015”, se formuló una investigación de tipo descriptiva-explicativa-no aplicada, un diseño no experimental ya que logro analizar una realidad ya existente y se encuentra reflejada en la problemática donde se evaluó el control en el área de tesorería, donde nos arrojó que el MOF está desactualizado, las actividades del personal no se encuentran designadas, no se realizan arqueos de caja sorpresivos, las conciliaciones bancarias no se realizan de manera constante; por lo que no existe un desempeño eficiente en el cumplimiento de las funciones y un uso positivo de los recursos. Se concluyó que no hay una buena organización y supervisión.

Malca (2018) en Chiclayo, señaló en su investigación: “Evaluación del control para establecer la eficiencia en la operatividad del área de Tesorería y la liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz, en los años 2016 – 2017”. Como metodología, la investigación es cuantitativa, con un diseño descriptivo y no experimental, se utilizó la entrevista, encuesta y análisis documental donde nos indican que existe interdependencia entre las unidades de la municipalidad, la obediencia y conocimientos de las normativas es deficiente y escasas de liquidez en la municipalidad. Se llegó a la conclusión que las municipalidades del país no cuentan con una adecuada gestión en cuanto a lo financiero y que en dicha Municipalidad no existe un monitoreo adecuado en la unidad de tesorería que es la que resguarda los recursos financieros para la realización de obras y pago de planillas, generando altos índices de corrupción.

1.3 Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Procesos de tesorería

1.3.1.1 Definición

Según Servin (2017) Para tener un mayor entendimiento de cuál es la importancia del control interno en las entidades, debemos tener conocimiento de que es lo que se quiere lograr con un control interno, que tiene como meta salvaguardar los recursos de la entidad con fin de que se ocasionen perdidas por fraudes el e o negligencias y detectar a tiempo extravíos que se presenten en la entidad con el fin de no afectar el logro de los objetivos.

En varias oportunidades las empresas pequeñas y medianas no poseen un sistema de administración bien constituido, por esta razón los objetivos y planes no los encontramos por escrito si no que se trabajan de manera práctica; remediando problemas a través de cómo se vayan desplegando, disipando sin planificación, creando organizaciones s a medida que se presenten necesidades.

Se dan escenarios no pronosticadas y con un choque financiero, como:

- Desaparición o extracción de activos.

- No se cumple con la norma legal o impositiva que originen un pasivo accidental.
- Malversación de activos.
- Falsificación de información financiera, fraudes que perjudican a la imagen institucional de la empresa.
- Escenarios que se podrían evitar si se aplicara un control interno de manera anticipada.

¿Quién está a cargo?

Di Paola (2014) los directores financieros que son los encargados de decidir quiénes son las personas y a quienes se les designa cada actividad de tesorería que en conjunto abarcan a toda la organización. Si no es al departamento de tesorería. La dimensión de profesionales de tesorería que brindan sus servicios fuera del “equipo central” de la organización se ha elevado en los últimos cuatro años; hoy en día, los empleados se encuentran repartidos por diferentes áreas y cada vez se confía más a empresas externas el desarrollo de las actividades de tesorería, a través de centros de servicios compartidos.

¿Cuál es su función para aumentar al máximo el valor para su compañía?

Di Paola (2014) nos indica que una oportunidad para incrementar valor en la compañía es que los distintos departamentos de tesorería desarrollen otras funciones con el fin de obtener una eficiencia en los procesos y de esta manera añadir el valor que buscamos en la organización, toda la responsabilidad de obtener resultados positivos es de tesorería.

Los encargados del área de tesorería de las organizaciones deben ser “profesionales todo terreno”: no simplemente deben conocer lo relacionado a las empresas y la gestión de la liquidez, sino que también deben ser responsables de procesos, jefes de proyectos de IT y consultores corporativos.

Por tal incremento de las exigencias, está en debate si el área de tesorería actualmente cuenta con los recursos y habilidades que se necesitan para mantener un adecuado control y adaptándose y adecuándose a todas las situaciones que se presenten. También existe una inquietud de que dichos encargados no dispongan del efectivo y presupuesto conveniente para remediar estas exigencias.

¿De dónde procederá la financiación?

Di Paola (2014) nos indica que la financiación es fundamental para los encargados de las operaciones de tesorería, específicamente en las organizaciones en situaciones de solvencia delicadas:

- Los encargados están aplicando fuentes alternativas de financiación en el campo de la cadena de suministro.
- Estos casos exigen mayor incorporación de las operaciones del área de tesorería en los movimientos financieros de las organizaciones, los encargados de tesorería deben mejorar sus estrategias de financiación. Logrando indemnizar las necesidades sin arriesgar la calidad.
- Los ejecutivos necesitan información más completa sobre tesorería, con la consecuente presión para los trabajadores y los sistemas para indemnizar las necesidades de tratamiento, recopilación y búsqueda de datos.
- Los encargados de tesorería se acojen a soluciones integradas para poder posibilitar el reporting de información de manera dúctil, por lo que se pueden mejorar los sistemas de gestión de tesorería (TMS) y someter a las planillas y a los presupuestos a mas empuje.
- Ordenar las mediciones con los objetivos de tesorería y las políticas.
- Las funciones más importantes de tesorería proveen un reporting de adecuada información, nos indica que existe una dificultad que debe salvarse entre la medición efectiva de sus resultados y el informe.

- En forma limitada, la información sobre las ocupaciones de tesorería carece de referencia expresa los indicadores clave de rendimiento (KPI) y a la estrategia fijada determinados para seguir la transformación del rendimiento.

1.3.1.2. Dimensiones

a) Gestión de los recursos

Hansen (2018) ilustra que la gestión de recursos son los procesos de planificar, asignar y programar anticipadamente los recursos para extender su eficacia.

La gestión de proyectos como parte de la gestión de recursos trata de hacer más con menos. Es importante porque no se malgastan los recursos, principalmente lo relacionado con el campo empresarial. Gestionar los recursos se basa en la optimización y la eficacia. Cuando lo que necesitamos para que un proyecto tenga resultados positivos es planificar de manera eficiente la forma adecuada de manejar esos recursos.

Capacidad de gestión

Gutiérrez (2018) para crear y colocar una empresa en el mercado, se necesita de un emprendedor que es el encargado de la gestión directiva de los diferentes recursos que se colocan para llevarla a cabo es el actor en toda pauta del plan de creación, generalmente. Este emprendedor es llamado delegado o director ejecutivo.

La decisión, el emprendimiento y la creatividad del emprendedor es lo que hace que la empresa ofrezca sus servicios, compromiso, retribución al capital y principalmente es la que crea el valor para los interesados en ella.

La gestión presume (actitudes), conocimientos y (voluntad) que puede conseguir y desarrollar la creación de la empresa, también hay que tener los recursos precisos (poder). Esto es lo que describe el Triángulo para lograr el éxito del emprendedor. Tomando decisiones acertadas (planes) y conductas, hechos (realización).

b) Fiscalización de los recursos

Hernández (2018) indica que una de las actividades prioritarias de los gobiernos es la inspección de los recursos, se diseñen instrumentos que les permita a las empresas y entidades públicas mostrar transparencia y rendición en sus cuentas mediante un correcto desempeño. Ante estas peticiones, las instituciones públicas se hallan en un constante

proceso de innovación y mejora continua de sus sistemas administrativos que accedan lograr eficiencia y eficacia en las actividades que realizan.

Destino de los recursos

Ministerio de Economía y Finanzas (2015) informa los recursos públicos que subvenciona el presupuesto de la República llega de los impuestos, del aprovechamiento de los recursos naturales, endeudamiento, donaciones, las tasas y contribuciones.

De acuerdo a la manera en que se cumplen las funciones y trabajos del estado se designa el pago del pago del presupuesto público mediante programas que proveen bienes y servicios públicos a la población, y se catalogan: por su naturaleza económica, áreas de intervención, resultados en la población, lugar en donde se asigna el gasto y por actuante de los recursos.

El presupuesto se reconoce por los efectos en la población. Se trabaja de acuerdo a los planteamientos presupuestales según su desempeño, determinando su realización o impulsando a las gerencias de manera rápida para lograr el éxito de estos productos (con estímulos).

c) Fuentes de financiamiento interno

Trenza (2018) los recursos internos, comenta que son más conocidos como acrecentamiento, son recursos que va logrando la empresa por el progreso de sus actividades.

Existen tipos de recursos como:

Auto financiarse en mantenimiento: Son los beneficios retenidos en tu empresa para conservar su cabida productiva, por ejemplo, las asignaciones contables que haces en las partidas de amortizaciones y provisiones.

Autofinanciarse en enriquecimiento: Es el provecho retenido para refinanciar en inversiones e incrementos que le permita progresar a tu empresa. Queda acopiada en la partida de reservas.

Captación de los recursos

Observatorio económico social UNR (2015) argumenta que los recursos públicos son métodos de financiación que consienten:

- a) Utilizar los recursos para ejecutar actividades proyectadas por el Sectores Públicos y
- b) cubrir el pago de las obligaciones de la deuda pública o cumplir transmisiones que notifican otros niveles o ámbitos de gobierno y al Sector Privado.

De esto depende la existencia del Sector Público y resulta importante saber de donde es originado y las transacciones que autorizan obtenerlos y utilizarlos, es importante tener conocimiento de los efectos que lo incitan, en la economía del país, los diferentes aspectos que toma esa captación.

d) Fuentes de financiamiento externo

Trenza (2018) los recursos financieros externos son los originados por el propio funcionamiento de la entidad.

Se clasifican según su origen, como ajenos y propios.

Fuentes de financiamiento externa: La más conocida es el banco (fuente tradicional), por ser la más asequible.

Otras fuentes para tu empresa son a través de particulares o entidades profesionales de inversión (fuentes de financiamiento simultáneas).

Mejoramiento continuo

Galíndez (2013) el mejoramiento continuo es la habilidad de la Administración por Objetivos y Resultados (AOR). Muchos empresarios han operado sus negocios con visiones

limitadas, que no les ha permitido ver más allá de sus necesidades, se proyectan a corto plazo; lo que origina no lograr niveles óptimos de calidad y conseguir una escasa rentabilidad en el negocio y procesos administrativos.

Importancia del mejoramiento continuo

Es importante porque nos permite ser más productivos y tener nivel de competencia alto en nuestro trabajo y en el mercado de nuestro negocio, cualquier organización, debe examinar sus procesos, de tal manera que si ocurre algún imprevisto se pueda corregir sin inconvenientes. Aplicar el mejoramiento continuo da como resultado que el negocio progrese y hasta se alcance ser líder.

1.3.1.3. Alianzas tecnológicas.

Di Paola (2014) la tecnología cumple un papel importante en la eficiencia de la gestión de la tesorería, los sistemas son un arma que se utiliza para conseguir distintos fines: los encargados del área de tesorería afirman que la tecnología permite seguir los procesos de manera correcta los cuales el personal puede adaptarse fácilmente, el 70% del personal encuestado afirma que la regulación externa es el mayor reto al que se sus sistemas y sus procesos se enfrentan. Esto radica en la creación de alianzas con las actividades de IT, en el dinamismo de los procedimientos de provisión de información y en los proveedores externos.

Se reclama que los departamentos de tesorería y los directores se acojan a recientes enfoques estratégicos que tenga que ver con la tesorería y su fusión en la función financiera. El área de tesorería y los directores financieros deben tener en cuenta el modelo de operación actual, examinar los pros y contras de su alteración y estudiar sus opciones de IT en lo concerniente y aprovechar las inversiones que se realizan en el conjunto de la organización y la integración de sistemas.

1.3.1.4. Prácticas para optimizar la tesorería en las empresas

Conexión ESAN (2017) nos comenta que la tesorería en las empresas debe enfocarse en su ordenado crecimiento. Debe prevenir los errores en las finanzas. Estas son herramientas que nos ayudaran a alcanzar la eficiencia.

Para alcanzar una adecuada gestión en el área de tesorería de la organización, debemos seguir estos pasos en la administración de la tesorería:

- Centralismo de la tesorería: el decidir centralizar la tesorería, permite la gestión de las actividades que cuentan con cada departamento, esto implica que la toma de decisiones la tenga que realizar el departamento del área de tesorería central, con el fin de tener un control apropiado.
- De esta manera se reducen los costos asociados a la administración local de las operaciones y riesgos operativos, lo que genera ventajas y valor competitivo para la organización.
- El marco de control interno: la eficacia en los procesos nos informa como aplicar una correcta toma de decisiones.

Para obtener procesos eficaces se debe tener en cuenta estos aspectos:

- Descripción clara del trabajo
- Segregación de funciones
- Definición y documentación de procesos y controles
- Sistemas que sean apropiados para la ejecución de procesos
- Gobierno adecuado
- La cultura de riesgos: Nos cuenta con enfoques de administrar los riesgos y reducir la volatilidad en los ingresos y flujos de efectivo, administración de riesgos con el fin de generar ventajas que sean competitivas.
- Generar valor para los accionistas.
- La automatización: se cuenta con procesos automatizados para el manejo correcto de la tesorería, lo cual permite que el trabajo del tesorero este centrado en la estrategia que en la operación.
- Clara optimización de recursos.

- Los tesoreros asumen el implementar y mantener una infraestructura tecnológica, centralizada, integrada y automatizada.
- La administración del flujo de efectivo: se centra al área de tesorería la realización de pronósticos que nos indican confiabilidad total a la empresa.
- Contar con pronósticos de flujo de efectivo exactos, capital de trabajo será más confiable y la administración de liquidez.
- La administración de comodines y riesgos: Realizar coberturas tiene como principales objetivos incrementar el control en los precios, evitar pérdidas y minimizar el riesgo.
- El contar con estrategias de cobertura permite generar predicciones en los precios de los insumos.
- El tesorero puede apoyar a los departamentos internos, lo que nos genera una ventaja competitiva de los productos.
- La administración del capital de trabajo: Es el dinero disponible para desarrollar las actividades cotidianas en un negocio. El manejo efectivo es un elemento importante para la persistencia de la empresa.
- Estas empresas necesitan generar fondos para el pago de sus obligaciones al vencimiento de ellas. Un mal manejo del capital de trabajo puede generar necesidades de efectivo que llevan a financiamientos externos inalcanzables y por tanto a la pérdida de competitividad.

1.3.1.5. Gestión de tesorería eficiente en tu empresa

Pérez (2017) indica que la Tesorería es el área más relevante e importante de una entidad porque en este departamento se desarrollan las actividades que tienen que ver con los flujos monetarios.

Tiene que ver con lo vinculado a las entradas (cobros) y salidas (pagos) de recursos. El objetivo principal de esta área es ser el más eficiente ya que es el que se encarga de administrar los recursos monetarios para cumplir con todas las del negocio, disponibilidad total del efectivo para ejecutar los pagos a las fechas indicadas, pero siempre de la manera más rentable.

Entre los principales trabajos que el área de tesorería realiza tenemos:

- Disponer del efectivo de manera correcta para el cumplimiento de las actividades del negocio tradicional de la compañía.
- Producir los excedentes monetarios. Evitar el tener los citados fondos ociosos.
- Los peligros que se tienen se deben gestionar por tipos de interés o tipos de cambio. - Dar soluciones de financiación para realizar una toma de decisión óptima.

Lo que tenga que ver con los flujos monetarios tiene ventaja de adelantarte a los imprevistos que ocurren en cualquier empresa, debe siempre tenerse en cuenta para cualquier departamento de tesorería ya que es una ventaja.

¿Y esta solución que permite para hacer más eficientemente tu gestión de tesorería?

- Es muy importante realizar previsiones de los cobros y pagos, teniendo a la mano toda la información sobre los movimientos que se han venido realizando establecidos en fechas de cobros y pagos.
- Gestiona de forma automática el resultado de la caja.

- Decidir el monto de seguridad que se quiere utilizar mensualmente, y desde ahí, manejar como hacer frente a los riesgos que se presenten cuando haya elevaciones de inversiones a corto plazo o cuando haya escases de efectivo.
- Realizar estudios de situaciones que se puedan presentar en el futuro, y así realizar un método de acción al que podamos recurrir con antelación.
- Si en los 6 meses, por ejemplo, se debe obtener una nueva planta, ¿Cuál sería el monto de financiación que se necesitará?
- ¿Se tendrá que solicitar un préstamo o se deberá utilizar la línea de crédito?

Desarrollar un gestionamiento de tesorería más eficaz permitirá centrarse en los objetivos de la estrategia de la empresa. Se debe utilizar una solución como Hyperion Planning que es la que se encarga de las necesidades de financiación, y se comience a tomar decisiones para un crecimiento de manera rápida.

1.4. Formulación del problema.

¿De qué manera se ejecutan los procesos del Área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

La investigación de gran importancia y se justifica porque a través de ella se llegará a determinar de qué manera se vienen llevando a cabo las operaciones ejecutadas a los procesos operativos del área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque y porque le permitirá a las autoridades ejercer un mayor control a los recursos directamente recaudados y a los dineros transferidos del gobierno central como el Fondo de Compensación Municipal, Vaso de Leche y Programas Sociales.

Se justifica asimismo la investigación porque a través de ella se van evitar una serie de riesgos propios de los actos de corrupción y que se encuentran reñidos con las buenas prácticas, y con la moral y buenas costumbres que debe observar todo trabajador o funcionario que es la de cautelar debidamente los recursos y bienes que le han sido confiados.

Finalmente se puede señalar que la investigación tendrá una notable justificación en razón de que permitirá que otros investigadores, docentes, estudiantes y público en general y que se encuentren ávidos de adquirir nuevos conocimientos relacionados con el tema de la investigación, puedan tomar como referencia el presente estudio y que les sea útil para investigaciones posteriores.

1.6. Objetivos.

1.6.1. Objetivo general

Describir los procesos del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019.

1.6.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la gestión operativa del Área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019.

Identificar el nivel en que se encuentran los procesos operativos que se vienen aplicando en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación.

2.1.1. Tipo de investigación

La investigación fue del tipo Descriptiva, implicó la observación metodológica del objeto de estudio y catalogar la información que es la que vino siendo observada con la finalidad de que pueda utilizarse y replicarse y de esta manera ser utilizada por otros, conjuntamente con la evaluación de algunas de sus características de la población o situación en particular.

2.1.2. Diseño de investigación

La investigación fue del tipo No experimental, no implicó la manipulación de la variable, es decir, que se manipuló deliberadamente la variable, lo que significa que no hubo contexto ni impulso al cual se expuso el sujeto de estudio.

Para tal efecto se aplicará el siguiente diseño de investigación:

RP O ← D → V →

Dónde:

RP = Realidad Problemática.

O = Observación.

D = Diagnosticar.

V = Variable.

2.2. Población y muestra.

2.2.1. Población

Nuestra población para esta investigación estuvo constituida por los 10 colaboradores del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Silva (2014) define que la población es “...un conjunto de componentes con características que la diferencia como la totalidad del anómalo a estudiar” (p.90).

2.2.2. Muestra

Nuestra muestra para esta investigación estuvo constituida por el Gerente General y por el Sub Gerente del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Silva (2014), la muestra es un fragmento de un colectivo, un subconjunto de individuos específicos de la población (OpCit..., p.97).

2.3. Variables, operacionalización.

2.3.1. Variable

2.3.1.1. Procesos del área de tesorería

Martínez de Galinsoga (2015) nos comenta que la tesorería es el área de la misma en la cual se gestionan y se deciden las acciones y actividades que están relacionadas con operaciones de tipo monetario. Esto quiere decir, que en la tesorería se realizar los pagos a los proveedores, los cobros por las actividades que muestran las empresas, las gestiones bancarias y todo lo que tiene que ver con movimiento de efectivo en una entidad. Es

importante resaltar que todas las actividades que se van estableciendo y ejecutando en la tesorería son perseguidas y asentadas por el área de Contabilidad.

2.2.2 Operacionalización

Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems	Técnica/Instrumento
<p align="center">Variable: PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA</p>	<p align="center">Gestión de los recursos</p>	<p align="center">Capacidad de gestión</p>	<p>1.- ¿Estaría en condiciones de afirmare si la información contable y financiera que es procesada en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, es totalmente confiable?</p>	<p align="center">Entrevista/Guía de entrevista</p>
			<p>2.- ¿Los procesos de tesorería que actualmente se vienen llevando a cabo en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, cumplen con los estándares operativos reglamentados por la Contraloría General de la Republica?</p>	<p align="center">Entrevista/Guía de entrevista</p>
			<p>3.- ¿Se viene realizando monitoreo permanente a las actividades que se generan en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque?</p>	<p align="center">Entrevista/Guía de entrevista</p>

	Fiscalización de los recursos	Destino de los recursos	4.- ¿Se han detectado faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque?	Entrevista/Guía de entrevista
			5.- ¿Dentro de los casos detectados de los faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se ha podido determinar si estos han sido causados por personal de la municipalidad o por terceros?	Entrevista/Guía de entrevista
	Fuentes de financiamiento interno	Captación de los recursos	6.- ¿Los casos detectados de faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, han sido denunciados penalmente o han sido resueltos internamente en la propia entidad edil?	Entrevista/Guía de entrevista
	Fuentes de financiamiento externo	Mejoramiento continuo	7.- ¿Con qué frecuencia rota el personal de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque?	Entrevista/Guía de entrevista

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

2.4.1. Técnicas de validación de datos

2.4.1.1. Entrevista

A través de la técnica de la entrevista se obtuvo información importante que fue plasmada en el tema de la investigación y de las entrevistas dirigidas al Gerente General y al Sub Gerente del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos

2.4.2.1. Guía entrevista

Se utilizó este instrumento para llevar a cabo las entrevistas, para obtener información importante y para plasmarla en el tema de la investigación en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque. En la guía se incluyó 6 referidas a la variable Procesos del Área de Tesorería.

2.4.3. Validez y confiabilidad

La guía de entrevista fue evaluada y validada con la técnica de juicio de expertos, por lo que tres profesionales especialistas revisaron el contenido, con la finalidad de que la información sea válida y confiable y obtener un producto de investigación de calidad.

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

La información ha sido proporcionada por el Gerente General y el Sub Gerente del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, fue analizado a través de técnicas de recolección de datos y su proceso se hizo descriptivamente.

2.6. Criterios éticos.

La actual investigación se realizó tomando como base central, los lineamientos impartidos por la casa de estudios Universidad Señor de Sipán.

- La originalidad: La información muestra resultados verdaderos ya que en el marco teórico se utilizaron citas bibliográficas, las mismas que fueron ejecutadas sin plagiar investigaciones similares.

- Responsabilidad: En todo momento se muestra total discrecionalidad y una serie de valores que en lo sucesivo no ocasionen ningún tipo de afectación a terceros.

- Confidencialidad: la información dada por parte de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, es confidencial y reservada y solo se utilizó para fines de la investigación.

2.7. Criterios de rigor científicos.

La calidad de esta investigación y la validación de la información, aseguró que el trabajo desarrollado se mantiene dentro del marco científico. Desde el acercamiento al objeto de estudio, pasando por la examinación de la información y la exposición de los resultados.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados.

Al término de la aplicación de los instrumentos validados con anticipo, se han logrado distintos datos, los mismos que se están presentando en sucesión a los objetivos de esta investigación. El objetivo específico 1 Diagnosticar la gestión operativa del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019.

La guía de entrevista realizada al Gerente General del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, al formularle las preguntas, se obtuvo las respuestas:

1. ¿Estaría en condiciones de afirmar si la información contable y financiera que es procesada en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, es totalmente confiable? (Pregunta N° 1)

Respuesta: En más de una oportunidad hemos tenido series inconvenientes con la información contable y financiera que ha sido requerida a las áreas responsables, lo que nos indica sin temor a equivocarnos, que esta no viene cumpliendo con los estándares de confiabilidad requeridos.

El funcionario entrevistado del área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque afirma que en la entidad edil en más de una oportunidad se han tenido series inconvenientes en elaborar y presentar la información contable y financiera a las instancias correspondientes, básicamente a la contaduría de la nación, las gestiones que se vienen realizando en esta área se vienen dando de manera inadecuada lo que confirma que tales reportes no son totalmente confiables.

En la guía de entrevista realizada al Sub Gerente del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, al plantearle las preguntas, se lograron las respuestas:

1. ¿Estaría en condiciones de afirmar si la información contable y financiera que es procesada en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, es totalmente confiable? (Pregunta N° 1)

Respuesta: Básicamente esta información es reportada a gerencia general y al alcalde y en lo que respecta a la información que compete a mi área, tiene ciertos retrasos por inconvenientes en el sistema.

Respetando la jerarquía de la Municipalidad, se observa que la información contable y financiera es reportada directamente a la gerencia general y al alcalde provincial, reconociéndose asimismo que parte de esta información, tiene efectivamente ciertos retrasos porque a pesar de que se cuenta con sistemas computarizados se siguen mostrando inconvenientes que se dan periódicamente en el sistema informático.

Diagnóstico de la gestión del Área de Tesorería

La Sub Gerencia de Tesorería es una unidad orgánica de apoyo a la Gerencia de Administración, siendo un cargo de confianza designado por el alcalde y tiene como responsabilidad:

- Programar.
- Planificar.
- Organizar.
- Dirigir.
- Evaluar.

Los aspectos financieros de ingresos y gastos, así como del sistema de tesorería de acuerdo a la normatividad.

Se puede señalar que a pesar de que dicha área cuenta con un Manual de Organización y Funciones – MOF y un Reglamento Interno de Trabajo – RIT, muchas de sus funciones y actividades no se vienen llevando a cabo de manera debida.

Las tareas que debería llevar a cabo esta área se encuentran enfocadas en La ley de Municipalidades del Perú, en las normas establecidas por la Contraloría General de la República y en sus propias normas internas.

Asimismo, sus funciones las resuelve a través de resoluciones y directivas de conformidad con el Artículo 99° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972.

La vía administrativa en esta área se agota con las disposiciones tributarias que competen al sub gerente de tesorería y que están destinadas a organizar, ejecutar y resolver los asuntos inherentes a su responsabilidad.

El sub gerente de tesorería tiene cargo de confianza y está sujeto al régimen laboral de la Administración Pública, según D.L. 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento aprobado por D.S. N° 005-90PCM, Artículo 27° de la Ley N° 27972 Ley Orgánica de Municipalidades.

Dentro de las funciones principales del sub gerente de tesorería, es velar por los recursos obtenidos mediante:

- Ingresos corrientes o directamente recaudados.
- Ingresos de capital.
- Transferencias del Gobierno Central.
- Fuentes de financiamiento propias.
- Donaciones recibidas.

En el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque se han encontrado una serie de deficiencias relativas al tema de su sistema operativo y del seguimiento de los debidos procesos, ya que los responsables de su operatividad y funcionamiento, no vienen cumpliendo como corresponde, la normatividad y las directivas para que los procesos y los recursos sean debidamente utilizados y que permita, ante todo, reflejar total transparencia en la gestión.

1.- Mejorar la ejecución y control de las acciones del sistema de tesorería de acuerdo a la normatividad vigente.

2.- Capacitar al personal en todo lo referente a las normas y procedimientos de tesorería, monitoreando permanentemente su ejecución y evaluando su cumplimiento en términos de resultados.

3.- Optimizar la captación, custodia y abono de los ingresos recaudados en las cuentas de la municipalidad, de manera inmediata y completa, siguiendo los parámetros establecidos en el SIAF – GL, así como en los aplicativos aprobados por la municipalidad.

4.- Recepcionar y custodiar las Cartas Fianzas hechas llegar por la Sub Gerencia de Contabilidad y por consiguiente por la Sub Gerencia de Logística, las mismas que corresponden a los postores, contratistas y proveedores por los bienes, servicios y obras realizadas.

5.- Realizar flujos de caja semanales con la finalidad de programar debidamente los pagos a las diferentes entidades e instituciones gubernamentales, así como a las entidades financieras, proveedores y contratistas.

6.- Programar con la Gerencia de Administración, la correspondiente asignación presupuestal, conjuntamente con el calendario de compromisos y pagos para las diferentes gerencias y sub gerencias de la Municipalidad, en función a los recursos captados, al Plan anual operativo y al Presupuesto Institucional de Apertura – PIA.

7.- Establecer relaciones institucionales con el Banco de la Nación a fin de que pueda atender algunos avances de fondos a cuenta del FONCOMUN cuando así sea requerido por la municipalidad, y que servirá única y exclusivamente para las obras que se vengán realizando.

8.- Encargarse de la custodia de las garantías recibidas, pólizas de seguro y otros valores recepcionados por las diferentes áreas de la municipalidad.

9.- Gestionar ante la Contraloría General de la Republica la pertinencia de aperturar cuentas corrientes en las entidades financieras del sector privado como un mecanismo de diversificar las finanzas de la municipalidad.

10.- Cuando se aperturen cuentas corrientes en el Banco de la Nación y de ser aprobadas, en las entidades financieras del sector privado, sean cuatro funcionarios los autorizados para firmar los cheques: Dos funcionarios titulares que, de acuerdo a normas

internas, serán el Gerente de Administración y el Sub Gerente de Tesorería y dos funcionarios suplentes que se propone sean el Gerente de Contabilidad y el alcalde de la municipalidad.

11.- Llevar un registro de control que permita controlar la emisión, endoso y giros de cheques en nombre de la municipalidad, así como por la emisión de letras, pagarés, fianzas y cualquier otro título valor que sea emitido.

12.- Implementar la apertura de fondos fijos para la Gerencia General y para la Gerencia de Administración, mediante un fondo rotatorio que deberá ser gestionado cuando se haya cubierto el 85% de los gastos, debiendo por lo tanto rendirse ante la Sub Gerencia de Contabilidad y gestionar el reembolso correspondiente.

13.- Estos fondos fijos deberán contar con un Manual de Fondos Fijos que deberá ser elaborado por la Sub Gerencia de Planificación y Presupuesto.

14.- Mantener actualizados los registros y la información de las operaciones generadas en el área de tesorería, tales como los libros de caja, los reportes de flujos de caja, copias de las conciliaciones bancarias, etc.

15.- Gestionar ante el Banco de la Nación y en su defecto ante la banca privada, la asignación del Dispositivo Satelital denominado “Token Digital”, con la finalidad de realizar las operaciones bancarias por medio virtual, y que tendrá como efecto la disminución de los gastos financieros, ya que no será necesario requerir a estas entidades las correspondientes chequeras.

16.- Emitir reportes diarios a la Sub Gerencia de Contabilidad la información contable que se genera en el área de tesorería.

17.- Coordinar de manera permanente con la Sub Gerencia de Contabilidad, la realización de arqueos programados e inopinados de las cobranzas diarias para establecer los saldos correctos de aquellas partidas que impliquen manejo de dinero y sean sumamente vulnerables.

18.- Coordinar con el área de rentas de la municipalidad, la realización de amnistías tributarias con la finalidad de mejorar los índices de recaudación.

19.- Coordinar de manera permanente con la Sub Gerencia de Planificación y Presupuesto, la ejecución presupuestal a fin de programar debidamente los pagos habituales que se deberán realizar.

20.- Realizar las reversiones al Tesoro Público por diversos conceptos, realizando los abonos que correspondan en el Banco de la Nación o en otra entidad del sistema debidamente autorizada.

21.- Implementar medidas de seguridad para el transporte de los caudales, desde la recaudación, custodia en la bóveda de la municipalidad, hasta el traslado de los mismos a las entidades financieras.

22.- Formular, proponer y actualizar las normas y procedimientos de tesorería que resulten pertinentes para la adecuada operatividad del área.

23.- Extender constancias de pago y certificados de retención de impuestos.

Para el objetivo específico 2 Identificar el nivel en que se encuentran los procesos operativos que se vienen aplicando en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019, se ha alcanzado.

En la guía de entrevista realizada al Gerente General del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, al enunciar las preguntas, se obtuvieron las respuestas:

1.- ¿Los procesos de tesorería que actualmente se vienen llevando a cabo en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, cumplen los estándares operativos reglamentados por la Contraloría General de la Republica? (Pregunta N° 2)

Respuesta: Hemos detectado que no todos los estándares y procesos que se vienen llevando en el área de tesorería de la Municipalidad, cumplen con los estándares operativos reglamentados por la Contraloría General de la Republica, por lo que hemos creído necesario los repotenciar los controles en dicha área.

Es preocupante y lamentable comprobar que, por propias versiones de los funcionarios de la Municipalidad, se reconoce que no todos los estándares y procesos que se vienen llevando en el área de Tesorería cumplen con los requisitos establece la Contraloría General de la Republica, siendo necesario por lo tanto que se le dé la debida importancia y funcionalidad al área de control interno.

2. ¿Se viene realizando monitoreo permanente a las actividades que se generan en el área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque? (Pregunta N°3)

Respuesta: Puedo señalar que si se viene realizando monitoreo permanente a las tareas y actividades que se vienen generando en el área de Tesorería de la Municipalidad, pero no a todos los procesos operativos que son lo que requieren mayores controles preventivos.

Como se señaló en el comentario anterior, no es nada alentador comprobar que los mismos funcionarios de la Municipalidad, reconozcan que no se viene realizando un monitoreo permanente a las actividades del área de Tesorería, no todos los controles se realizan debidamente a las actividades que requieren mayores controles preventivos.

3.- ¿Se han detectado casos recurrentes de faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque? (Pregunta N° 4)

Respuesta: En más de una oportunidad se ha detectado que los cuadros de caja no coinciden con las cobranzas realizadas por los distintos servicios que ofrece la Municipalidad y la explicación más recurrentes es que se debe a problemas en el sistema informático.

Se observa de manera clara en la respuesta proporcionada por el gerente de tesorería, que en más de una oportunidad se ha detectado irregularidades, que los cuadros de caja no coinciden con las cobranzas efectuadas y la explicación más recurrente que brinda, es que se debe a problemas en el sistema informático, lo cual parece no ajustarse a la realidad, ya que los faltantes de dinero se deberían más a sustracciones indebidas.

- 4.- ¿Dentro de los casos detectados de faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se ha podido determinar si estos han sido causados por personal de la municipalidad o por terceros? (Pregunta N° 5)

Respuesta: En las ocasiones en que se han detectado faltantes de dinero en el área de Tesorería de la Municipalidad, se ha podido establecer que en la mayoría de veces estos han sido causados por parte del personal de dicha área.

Corroborando respuestas anteriores, se puede señalar que los faltantes de dinero ocurridos en el área de Tesorería de la Municipalidad, han sido generados básicamente por personal de dicha área y que tienen responsabilidad directa de las cobranzas y custodia de los recursos recaudados, no existe comunicación entre el personal que sirva como ayuda para detectar a tiempo estos actos de fraude u alguna situación sospechosa.

5.- ¿Los casos detectados de faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, han sido denunciados penalmente o han sido resueltos internamente en la propia entidad edil? (Pregunta N° 6)

Respuesta: Cuando hemos detectado faltantes de dinero en el área de Tesorería de la Municipalidad, la mayoría de veces se han abierto procesos administrativos y en pocas ocasiones estos hechos han sido denunciados o judicializados en la fiscalía de prevención y disposición del delito.

De la respuesta obtenida se puede señalar que cuando han sido detectados hechos irregulares en el área de Tesorería, se les ha abierto procesos administrativos a los responsables, pero pocas han sido las ocasiones en que estos hechos han sido denunciados penalmente y por consiguiente judicializados.

En la guía de entrevista realizada al Sub Gerente del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, al formularle las preguntas, se alcanzaron las respuestas:

1. ¿Los procesos de tesorería que actualmente se vienen llevando a cabo en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, cumplen los estándares operativos reglamentados por la Contraloría General de la Republica? (Pregunta N° 2)

Respuesta: Venimos cumpliendo con los planes establecidos en el plan anual de funcionamiento y con el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA, pero siempre hemos tenido observaciones por parte del órgano de control, con relación a los ingresos recaudados.

Definitivamente se debe indicar que, por versiones del responsable del área de tesorería, la municipalidad si viene cumpliendo con plan anual de funcionamiento y con el Presupuesto Institucional de Apertura, pero no se puede dejar de mencionar, que de manera permanente se han tenido observaciones por parte de la CGR en relación con los ingresos recaudados.

2. ¿Se viene realizando monitoreo permanente a las actividades que se generan en el área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque? (Pregunta N° 3)

Respuesta: Control interno de la Municipalidad viene llevando a cabo controles permanentes a las operaciones diarias que se realizan en esta área, pero en más de una oportunidad ha encontrado observaciones que tratamos de levantarlas en la medida de nuestras posibilidades operativas.

Cabe destacar que se está reconociendo que la oficina de control interno de la Municipalidad si viene llevando a cabo controles en dicha área, pero se reconoce, asimismo, que estos controles son bastante inconsistentes y que han permitido que en más de una oportunidad se presenten una serie de irregularidades.

3. ¿Se han detectado casos recurrentes de faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque? (Pregunta N° 4)

Respuesta: Recurrentes no, pero si se han presentado en más de una oportunidad faltantes de dinero por cobranzas inadecuadas o por cuadros de caja mal realizados y que han sido subsanados, pero con las observaciones de rigor realizadas por control interno.

La respuesta nos señala de manera puntual que, si se han presentado en más de una oportunidad un conjunto de irregularidades por cobranzas mal realizadas o cuadros de caja inadecuados, que en definitiva han motivado la participación del órgano de control interno.

4. ¿Dentro de los casos detectados de faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se ha podido determinar si estos han sido causados por personal de la municipalidad o por terceros? (Pregunta N° 5)

Respuesta: Todos han sido causados por personal de la municipalidad y básicamente por personal del área de tesorería.

Se señala de manera contundente, que todos los casos detectados de faltantes de dinero en dicha área, han sido generados por su propio personal, y una de las razones del porque estos hechos son reiterativos, es porque no se han rotado de manera permanente a los trabajadores y que, en más de una oportunidad, ya llevan más de diez años cumpliendo funciones en dicha unidad.

5. ¿Los casos detectados de faltantes de dinero en el área de tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, han sido denunciados penalmente o han sido resueltos internamente en la propia entidad edil? (Pregunta N° 6)

Respuesta: Han sido resueltos internamente en la propia municipalidad.

Se puede señalar que los casos detectados de faltantes de dinero en el área de Tesorería, no han sido debidamente denunciados penalmente y más bien se observa que en su mayoría, han sido solucionados de manera interna.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados hallados me permiten apreciar las respuestas obtenidas de mis entrevistados, así como observar la significación de tales entrevistas para la debida resolución a la problemática planteada.

Uno de los resultados se observa en la pregunta 1 si estaría en condiciones de afirmar si la información contable y financiera que es procesada en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, es totalmente confiable, comento que en más de una oportunidad se han tenido series inconvenientes con la información contable y financiera que ha sido requerida a las áreas responsables, lo que nos indica, que esta no viene cumpliendo con los estándares de confiabilidad requeridos. Concilia con los resultados encontrados por Vallenilla (2013), en Venezuela, señala que las empresas tuvieron muchas dificultades financieras por la mala planificación y la manera de operar de la gestión de tesorería de tal manera que las dificultades aumentaron y eso llevo al cierre de muchas empresas, lo que significa tomar medidas necesarias para con el manejo de activos y pasivos, así como la consignación de recursos y mecanismos para un nuevo resultado. Asimismo, Guevara (2019), en Pimentel, concluyo que, en base a las series de irregularidades en el funcionamiento, se propone aplicar políticas y procedimientos de control e implementar un sistema de control en el área, permitirá visualizar los puntos críticos y tomar medidas de corrección para trabajar con una información financiera y operaciones confiables. Sin embargo, Malca (2018), en Chiclayo, menciona todo lo contrario al indicar que las municipalidades del país no cuentan con una adecuada gestión en cuanto a lo financiero y que en dicha Municipalidad no existen controles adecuados en la unidad de tesorería que es la que resguarda los recursos financieros para la realización de obras y pago de planillas, generando altos índices de corrupción.

El diagnóstico elaborado corresponde a la gestión y procesos operativos del área de tesorería. Similar resultado fue encontrado por Recari (2015), en Quetzaltenango, donde comenta que la organización es muy desarrollada pero que se siguen atravesando dificultades

en cuanto a la gestión administrativa y lo relacionado a las compras y contrataciones e inquieta a la imagen institucional del ministerio, se presentan debilidades por la desmotivación que tienen los empleados, la falta de comunicación para los procesos de compras por lo que es importante se le de capacitación al personal. Además, Obando y Castillo (2018), en Bogotá, halló como problema principal que las áreas de cartera, comercial y de compras son las que impactan y las que generan mayores riesgos directamente con el flujo de caja, pues de esto depende el proceso de flujos de dinero para desarrollar las operaciones de la empresa. El flujo de caja es fundamental para la toma de decisiones y prevenir situaciones donde se requiera financiamiento o inversión. No obstante Candia (2017), en Santiago de Chile, concluyó todo lo contrario cuando dice que este proyecto de diseño y optimización del proceso de fiscalización género ahorros relevantes en cuanto al tiempo en la tesorería, obteniendo un proceso más confiable en el desarrollo de las actividades que permite trabajar con información oportuna y transparente.

Otro de los resultados se observa en la pregunta 2 si los procesos de Tesorería que actualmente se vienen llevando a cabo en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, cumplen los estándares operativos reglamentados por la Contraloría General de la Republica, señaló que se ha revelado que no todos los procesos que se vienen llevando en el área de Tesorería, cumplen con los estándares operativos reglamentados por la Contraloría, por lo que se ha creído necesario repotenciar los controles en dicha área.

Coincide con lo encontrado por Mayta (2016), en Puno, nos menciona que la Municipalidad tiene una escasez de conocimiento en cuanto a las normas generales de tesorería lo cual influye de manera negativa en un 100%. No obstante, Candia (2017), en Santiago, al indicar que la Tesorería que es la que se encarga de la provisión del Fisco por medio de la recaudación y cobranza, no se están administrando de manera adecuada los fondos públicos, no están efectuando de manera oportuna los pagos que debe cumplir el estado según mandato de ley. Las funciones de recaudación, inversión y distribución son deficientes. Se concluyó que este proyecto de diseño y optimización del proceso de fiscalización género ahorros relevantes en cuanto al tiempo en la tesorería, obteniendo un proceso más confiable en el desarrollo de las actividades que permite trabajar con información oportuna y transparente.

Referente a los resultados se observa en la interrogante 3, si se viene realizando monitoreo permanente a las actividades que se generan en el área de Tesorería, señalaron que

sí, pero no a todos los procesos operativos que son lo que requieren mayores controles preventivos. Concuera por lo encontrado por Carranza, Céspedes y Yactano (2016), en Los Olivos, descubrieron que esta entidad no cuenta con un MOF y no se desarrollan procedimientos de control en las operaciones de tesorería. Además, Vásquez (2016), en Lima, halló que existe un serio problema ligado a sus ventas, generado por la falta de delegación de tareas y organización. Finalmente, originado por la ineficiencia del área de tesorería, además que el control es muy importante para el desarrollo y supervisión de los procesos operativos del área. Asimismo, Malca (2018) en Chiclayo, llegó a la conclusión que las municipalidades del país no cuentan con una adecuada gestión en cuanto a lo financiero y que en dicha Municipalidad no existe un monitoreo adecuado en la unidad de tesorería que es la que resguarda los recursos financieros para la realización de obras y pago de planillas, generando altos índices de corrupción.

Relacionado a los resultados se observa en la pregunta 4 si se han detectado casos recurrentes de faltantes de dinero en el área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, señaló que en más de una oportunidad se ha detectado que los cuadros de caja no coinciden con las cobranzas realizadas por los distintos servicios que ofrece la Municipalidad y la explicación más recurrente, es que se debe a problemas en el sistema informático. Combina con los resultados encontrados por Morales y Ocupa (2016), en Pimentel, comenta que se evaluó el control en el área de tesorería, donde nos arrojó que el MOF está desactualizado, las actividades del personal no se encuentran designadas, no se realizan arqueos de caja sorprendidos, las conciliaciones bancarias no se realizan de manera constante; por lo que no existe un desempeño eficiente en el cumplimiento de las funciones y un uso positivo de los recursos. A parte de ello Roque (2017), en Chiclayo, señala que la manera de gestionar del área de tesorería en la municipalidad es perjudicial con un 54,0%. Finalizo, que, en base a las serias faltas encontradas en el área de tesorería, se plantea implementar el control interno con el fin de detectar, advertir y enmendar los inconvenientes referidos a los faltantes de recursos en la realización de obras y de manera correcta las autoridades concluyeron llevar a cabo una encuesta entre sus trabajadores para determinar los actos ilícitos cometidos.

Otro de los resultados se observa en la pregunta 5 si dentro de los casos detectados de faltantes de dinero en el área de Tesorería de la Municipalidad, se ha podido determinar si

estos han sido causados por su personal o por terceros, señaló que en las ocasiones en que se han detectado faltantes de dinero, se ha podido establecer que en la mayoría de veces estos han sido causados por parte del personal de dicha área. Armoniza con los resultados encontrados por Celestino (2017) en Perú, encontró que el personal que labora en la empresa no brinda confianza. Asimismo, Carranza, Céspedes y Yactano (2016), en Los Olivos, descubrió que existe un desorden administrativo al omitir las identificaciones de los beneficiarios de pagos al momento de girar los cheques, no se cumplen con los requisitos de la Ley de títulos y valores y el efectivo que ingresa de manera diaria a caja no es depositado en las cuentas corrientes lo que produce un mal uso del dinero muchas veces por parte del personal del área. No obstante, Morales y Ocupa (2016), en Pimentel, nos dice que se evaluó el control en el área de tesorería, donde nos arrojó que el MOF está desactualizado, las actividades del personal no se encuentran designadas, no se realizan arqueos de caja sorpresivos, las conciliaciones bancarias no se realizan de manera constante; por lo que no existe un desempeño eficiente en el cumplimiento de las funciones y un uso positivo de los recursos. Se concluyó que no hay una buena organización y supervisión.

A cerca de los resultados se observa en la pregunta 6, si los casos detectados de faltantes de dinero han sido denunciados penalmente o han sido resueltos en la propia entidad edil, señalaron que cuando hemos detectado faltantes de dinero se han abierto procesos administrativos y en ocasiones denunciados en la fiscalía. Se asimila a los resultados encontrados por Maiola (2017) en Argentina; alude que los directores no reconocen los fraudes en los estados contables y minimizan los riesgos, no tienen un comportamiento ético y el personal se muestra dudoso ante los controles internos, ocasionando una baja efectividad del manejo de los recursos. Además, Roque (2017) en Chiclayo, revela que la manera de gestionar del área de tesorería en la municipalidad es perjudicial con un 54,0%. Finalizo, que, en base a las serias faltas encontradas en el área de tesorería, se plantea implementar el control con el fin de detectar, advertir y enmendar los inconvenientes referidos a los faltantes de recursos en la realización de obras y de manera correcta las autoridades concluyeron llevar a cabo una encuesta entre sus trabajadores para determinar los actos ilícitos cometidos.

V. CONSLUSIONES

Después de realizado el diagnostico a la gestión operativa e identificar el nivel de los procesos del área de tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se ha llegado a determinar que los procesos son bastante inadecuados para un área de tanta trascendencia y responsabilidad.

No se viene llevando a cabo la óptima captación, custodia y depósito de los ingresos recaudados de manera inmediata y completa, ya que los funcionarios y trabajadores del área desconocen la normatividad y sus funciones las realizan básicamente por la experiencia adquirida en el cargo.

No se está llevando un control, custodia y registro adecuado de las Cartas Fianzas hechas llegar por la Sub Gerencia de Contabilidad y por consiguiente por la Sub Gerencia de Logística, y que corresponden a los postores, contratistas y proveedores por los bienes, servicios y obras realizadas.

No se están realizando flujos de caja semanales ni arquezos de caja inopinados, desconociéndose por lo tanto los montos reales que vienen siendo cobrados por conceptos de licencias, impuesto predial, arbitrios u otro tipo de contribuciones.

VI. RECOMENDACIONES

Se deberán identificar en primer lugar aquellas deficiencias que se vienen presentando en los procesos del Área de Tesorería, siendo necesario, por lo tanto, que quienes tienen bajo su responsabilidad a esta área, lleven a cabo adecuadas capacitaciones a todo su personal con la finalidad de mejorar y optimizar tales procesos.

Mantener un correcto orden operativo en el desarrollo de las actividades del Área de Tesorería, privilegiando las capacidades y competencias de los trabajadores y que sus funciones y responsabilidades no se circunscriban únicamente en base a la experiencia adquirida en el cargo.

El funcionario responsable del Área de Tesorería deberá llevar a cabo una supervisión más agresiva sobre la custodia y registro adecuado de las Cartas Fianzas entregadas a esta área por los postores, contratistas y proveedores de bienes, servicios y obras.

El funcionario responsable del Área de Tesorería deberá disponer la realización de flujos de caja semanales, así como arquezos de caja inopinados, con la finalidad de estar al tanto de los montos reales que se vienen cobrando por concepto de licencias, impuesto predial, arbitrios u otro tipo de contribuciones.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2019). *Control concurrente*. Recuperado, de <https://prezi.com/p/zuzfcxpybmr2/control-concurrente/>
- Candia, J. (2017). *Diseño y optimización del proceso de fiscalización de solicitudes del fondo post laboral Ley 20.305 en la Tesorería General de la República*. (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/148484/Dise%c3%b1o-yoptimizacion-del-proceso-de-fiscalizacion-de-solicitudes-del-Bono-Post-Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caurin, J. (2017). *El fraude laboral*. Recuperado, de <https://www.serautonomo.net/el-fraude-laboral.html>
- Carranza, Y. Céspedes, S. y Yactano, L. (2016). *Implementación del control interno en las operaciones de tesorería en la empresa de Servicios Suyelu S.A.C. del distrito de Cercado de Lima en el año 2013*. (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad de Ciencias y Humanidades. Lima. Recuperado de <http://repositorio.uch.edu.pe/bitstream/handle/uch/72/CARRANZA%20GOMEZ%20YESSENIA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Celestino, I. (2017). *El nivel de cumplimiento del proceso de control interno en el Área de Tesorería de la Dirección de transportes y Comunicaciones de Ancash, 2016*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Gestión Pública). Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12824/celestino_hi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Conexión ESAN (2017). *Siete prácticas para optimizar la tesorería en las empresas*. Perú. Recuperado, de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/siete-practicas-paraoptimizar-la-tesoreria-en-las-empresas/>

Crespo, S. (2018). *El Fraude Procesal en derecho penal*. Recuperado de <https://www.devesaycalvo.es/fraude-procesal-derecho-penal/>

Di Paola, S. (2014). *Un nuevo concepto de tesorería*. Recuperado, de <https://www.pwc.es/es/auditoria/treasury-finance-risk/assets/posicionamiento.europeofuncion-tesoreria.pdf>

Guevara, G. (2019). *Sistema de control para mejorar los procesos del área de tesorería en la Empresa J & M SAC. – Chiclayo 2018*. (Tesis para optar el grado de Bachiller). Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6161/Guevara%20Zavaleta%20Mirian%20Yubel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galíndez, A. (2013). *Proceso de mejoramiento continuo en la Universidad Nacional Agraria la Molina. Perú*. Recuperado, de <https://www.gestiopolis.com/proceso-de-mejoramiento-continuo-en-la-universidadnacional-agraria-la-molina/>

Gutiérrez, C. (2018). *Como tiene que ser el emprendedor: Capacidad y funciones*. Recuperado, de <https://www.bluemg.eu/l/el-emprendedor-capacidad-de-gestion-y-funciones2/>

Hansen, B. (2018). *¿Qué es la gestión pública de recursos y por qué es importante?*. Recuperado, de <https://www.wrike.com/es/blog/que-es-la-gestion-de-recursos-y-por-que-esimportante/>

Hernández, O. (2018). *Fiscalización, transparencia y rendición de cuentas en México*. Recuperado, de <https://www.uv.mx/icp/files/2018/12/Num09-Art13-102.pdf>

Maiola, O. (2017). *Reconocimiento de los efectos de los fraudes y la corrupción subyacentes en los hechos económicos que se reflejan en los Estados Contables: Encuestas y Contribuciones*. (Tesis para optar el grado de Doctor en Economía).

Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperado, de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1270_MaiolaOJ.pdf
Malca, P. (2018). *Evaluación del control interno para determinar la eficiencia de la gestión operativa de la Unidad de Tesorería y su impacto en la liquidez de la Municipalidad de Santa Cruz, 2016 – 2017*. (Tesis para optar el título de Contador). Universidad Santo Toribio Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Recuperado, de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/1761?mode=full>

Mayta, R. (2016). *“Influencia del incumplimiento de las normas generales de tesorería en el logro de metas y objetivos de la municipalidad provincial de Yunguyo periodo 2015”*. (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Puno. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/666/TESIS%20REYNA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Martínez de Galinsoga, E. (2015). *Análisis y propuestas de mejora de procesos de tesorería. Madrid*. Recuperado de: https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25378/PFC_Esteban_Martinez_Galinsoga_Alarcon.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). *Guía de Orientación al Ciudadano Ley de Presupuesto 2015*. Perú. Recuperado, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_DE_PPTO_2015.pdf

Morales, M. y Ocupa, F. (2016). *Sistema de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería de la Empresa Automotores Inka S.A.C., Chiclayo – 2015*. (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad Señor de Sipan. Pimentel. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3009/Morales%20%20Ocupa%20-%20TESIS%20FINAL%20SUSTENTACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Obando, M. y Castillo M, (2018). *Propuesta para mejorar el flujo de caja en el proceso de tesorería como herramienta financiera en el laboratorio Farmacéutico ABC S.A.S para el año 2019*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Administración

Financiera). Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22476/1/Propuesta%20de%20mejoramiento%20de%20flujo%20de%20caja%20para%20el%20Laboratorio%20Farmaceutivo%20ABC%20SAS.pdf>

Observatorio económico social UNR (2015). *Recaudación y Gasto público*. Argentina.

Recuperado, de

<https://observatorio.unr.edu.ar/recaudacion-y-gasto-publico/>

Pérez, J. (2017). *Gestión de Tesorería eficiente en tu empresa*. España. Recuperado, de

<https://blog.neteris.com/stepforward/gestion-de-tesoreria-eficiente-en-tu-empresa>

Recari, F. (2015). *Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación de Guatemala*. (Tesis para optar el título en Administrador de empresas). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.

Recuperado de [http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Recari-](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Recari-Fernando.pdf)

[Fernando.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Recari-Fernando.pdf)

Roque, Y. (2017). *El Control interno y la gestión de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Canas 2017*. (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad

Cesar Vallejo. Chiclayo. Recuperado, de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20303/roque_py.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Servin, L. (2017). *Control Interno*. Perú. Recuperado, de

<https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-internoempresas.html>

Silva, J. (2014). *Metodología de la investigación: Elementos básicos*. Venezuela.

Recuperado, de <https://es.slideshare.net/mobile/6285012/resumen-silva-2014-61052905>

Suyo, G. (2015). *Función gerencial y gestión de tesorería en la empresa peruana de servicios Editoriales SA- lima, 2016*. (Tesis para optar el título de Contador Público).

Universidad Cesar Vallejo. Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6414/SUYO_C.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vallenilla, L. (2013). *Gestión de tesorería aplicada a las organizaciones*. Venezuela.

Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/gestion-tesoreria-aplicada-organizaciones-caso-skeacher-venezuela/>

Vásquez, G. (2016). *Análisis y evaluación de la gestión del área de tesorería de la empresa Professional Quality S.R.L.* (Para optar el título de Administrador).

Universidad Señor de Sipan. Lima. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3368/VASQUEZ%20ESPINOZA%20GEORGETTE%20FRANSYNETTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Veliz R. (2019). *Implementación del manual de procedimientos administrativos en el trámite de pagos en la oficina de tesorería de la Municipalidad de Matahuasi 2019*.

(Para optar el título de Contador público). Universidad de Huánuco. Huánuco.

Recuperado de:

<http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2041/VELIZ%20CALDER%c3%93N%2c%20Roxana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Trenza, A. (2018). *¿Cuáles son las fuentes de financiación más usadas por las empresas?*.

Recuperado, de

<https://anatrenza.com/fuentes-de-financiacion-empresa/>

ANEXOS

Anexo N° 01

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigida al Gerente General y Sub Gerente del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019.

Buenos días, estoy realizando una Guía de Entrevista para diagnosticar y evaluar de qué manera se ejecutan los procesos del Área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque. Agradecemos que nos conceda unos minutos para contestar las preguntas planteadas.

Lea cuidadosamente las preguntas y responda lo que crea conveniente; la presente entrevista dependerá de la veracidad de su respuesta y del éxito de mi investigación.

1. ¿Estaría en condiciones de afirmar si la información contable y financiera que es procesada en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, es totalmente confiable?
2. ¿Los procesos de Tesorería que actualmente se vienen llevando a cabo en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, cumplen los estándares operativos reglamentados por la Contraloría General de la Republica?
3. ¿Se viene realizando monitoreo permanente a las actividades que se generan en el área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque?
4. ¿Se han detectado casos recurrentes de faltantes de dinero en el área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque?

5. ¿Dentro de los casos detectados de faltantes de dinero en el área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, se ha podido determinar si estos han sido causados por personal de la municipalidad o por terceros?

6. ¿Los casos detectados de faltantes de dinero en el área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, han sido denunciados penalmente o han sido resueltos internamente en la propia entidad edil?

7. ¿Con que frecuencia rota el personal de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque?

Anexo
N° 02

Formato T1



FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 24 de febrero del 2020

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

EL suscrito:
Daniela Lucia Alza de la Piedra, con DNI 76945895

En mí calidad de autor exclusivo del trabajo de grado titulado: Análisis para optimizar los procesos del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019, presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar el Grado de BACHILLER EN CONTABILIDAD, de la Facultad de Ciencias empresariales, Programa Académico de CONTABILIDAD, por medio del presente escrito autorizo al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.

Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento de Identidad	Firma
Alza de la Piedra Daniela Lucia	76945895	

Anexo

N° 03

Acta de originalidad de la investigación



ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Roger Fernando Chanduví Calderón, docente de la Asignatura de Investigación II de la Escuela Profesional de Contabilidad y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0934-FACEM-USS-2019, presentada por la estudiante ALZA DE LA PIEDA DANIELA LUCIA, titulada: ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE, 2019.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 17 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva sobre el nivel de Similitud de productos acreditables en la Universidad Señor de Sipán S.A.C. versión 2.0, aprobada mediante Resolución de Directorio N° 221-2019/PD-USS.

Pimentel, 21 de febrero de 2020

A handwritten signature in blue ink is located at the bottom center of the page. The signature is stylized and appears to read 'Roger Fernando Chanduví'.

Mg. Chanduví Calderón Roger Fernando

Anexo

N° 04

Reporte de turnitin

Anexo

ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE, 2019.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	4%
2	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
5	Submitted to Universidad Senor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad Peruana Austral del Cusco Trabajo del estudiante	1%
7	blog.neteris.com Fuente de Internet	1%

8	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Trabajo del estudiante	1%
9	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	www.comercio.gob.es Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	www.e-local.gob.mx Fuente de Internet	<1%
13	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	<1%
14	sbpiquitosperu.com Fuente de Internet	<1%
15	spij.minjus.gob.pe Fuente de Internet	<1%
16	Submitted to Universidad Militar Nueva Granada Trabajo del estudiante	<1%
17	www.crecex.com Fuente de Internet	<1%
18	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1%

19	www.garciasayan.com.pe Fuente de Internet	<1 %
20	www.racsa.co.cr Fuente de Internet	<1 %
21	www.superfinanciera.gov.co Fuente de Internet	<1 %
22	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
23	www.maestrosdelweb.org Fuente de Internet	<1 %
24	www.argentina-ree.com Fuente de Internet	<1 %
25	search.scielo.org Fuente de Internet	<1 %
26	www.contaduria.gov.co Fuente de Internet	<1 %
27	creativecommons.org Fuente de Internet	<1 %
28	rlc.cgnet.com Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
30	www.respondanet.com Fuente de Internet	<1 %

31

Submitted to Universidad Católica de Santa
María

Trabajo del estudiante

<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

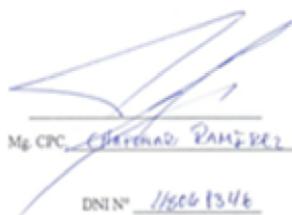
Validación de la guía de entrevista

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo CHAPOÑAN RAMIREZ EDGARD, Contador Público Colegiado, docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el instrumento de Recolección de datos (GUIA DE ENTREVISTA) elaborada por Daniela Lucia Alza de la Piedra, estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE”.

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de las preguntas.

Chiclayo, 24 de junio del 2019



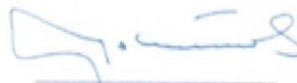
Mg CPC Edgard Ramirez Escobedo
DNI N° 11661346

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo BECERRA LOPEZ GLADYS, Contador Público Colegiado, docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el instrumento de Recolección de datos (GUÍA DE ENTREVISTA) elaborada por Daniela Lucia Alza de la Piedra, estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE”.

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de las preguntas.

Chiclayo, 24 de junio del 2019



Mg. CPC. Gladys Elizabeth Becerra Lopez
DNI N° 16417226

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo MENDO OTERO RICARDO, Contador Público Colegiado, docente adscrito a la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, he leído y validado el instrumento de Recolección de datos (GUIA DE ENTREVISTA) elaborada por Daniela Lucia Alza de la Piedra, estudiante de la Escuela Profesional de Contabilidad, para el desarrollo de la investigación titulada: ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE”.

C E R T I F I C O: Que es válido y confiable en cuanto a la estructuración, contenido y redacción de las preguntas.

Chiclayo, 24 de junio del 2019



Mg. CPC. ANTONIO MENDO OTERO
DNI N° 16589291

Constancia de la empresa para el desarrollo de la investigación

 **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE**
Av. Bolívar N° 400 - Teléfono: (074) 282092 - Lambayeque
www.munilambayeque.gob.pe 

EL QUE SUSCRIBE GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
LAMBAYEQUE;

Constancia a:

ALZA DE LA PIEDRA DANIELA LUCIA

Identificada con DNI N° 76945895, Estudiante de la Carrera Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipán, quien a desarrollado el tema de investigación titulada : ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD DE LAMBAYEQUE 2019.

Se expide el presente autorización a solicitud del intereda para fines pertinentes.

Lambayeque, 25 de febrero del 2020.


Abog. N.º 10.000.000.000.000.000
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

27 de Diciembre, 1820
¡1º Grito Libertario!

Unidos por Lambayeque
¡Rumbo al Bicentenario!

Lambayeque. Ciudad Excelsa, Benemérita y Generosa Capital del Turismo

Anexo N° 07

Matriz de consistencia

TÍTULO: ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE, 2019.

Problema	Objetivo	Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica/Instrumento
¿De qué manera se ejecutan los procesos del Área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019?.	Describir los procesos del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019.	-Diagnosticar la gestión operativa del Área de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019. - Identificar el nivel en que se encuentran los procesos operativos que se vienen aplicando en el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, 2019.	Procesos del área de tesorería	Gestión de los recursos	Capacidad de gestión	Entrevista/Guía de entrevista
				Fiscalización de los recursos	Destino de los recursos	
				Fuentes de financiamiento interno	Captación de los recursos	

				Fuentes de financiamiento externo	Mejoramiento continuo	
--	--	--	--	---	--------------------------	--

Anexo N° 08

Fotos de evidencia



