



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Análisis y propuesta de mejora del MAPRO del proceso de pagos del Departamento de Tesorería de la Universidad de Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Susana Anai Palacios Acosta

Revisor(es):
Mgtr. Beatriz Elvira Vegas Chiyón

Piura, enero de 2021



Con infinito amor y gratitud a mi esposo Luis Ángel, a mis padres, hermanos y mi sobrino Leonardo, por siempre ser mi apoyo incondicional.





Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional busca dar a conocer no solo la importancia de los procesos en una organización sino también la exactitud con la que deben ejecutarse, haciendo el seguimiento para que se cumplan según lo establecido en los manuales de procesos pues al no tener una supervisión y control la probabilidad que se muestren ineficientes y realizar reprocesos aumentan.

Se presenta una breve descripción de la institución educativa hasta llegar al departamento de tesorería que es donde se desarrolla la actividad profesional describiendo las funciones realizadas en el puesto de trabajo.

Se realizó una revisión y seguimiento de los procesos de pagos analizando data de conciliaciones bancarias y se puede afirmar que se demostró eficiencia en las labores administrativas y rápida atención dentro de los tiempos establecidos para los clientes internos y externos de la universidad. El sistema de seguimiento implementado para que se cumpla de forma correcta todo el proceso de pago ha sido adecuado para disminuir el número de partidas conciliatorias con respecto a egresos en la contabilidad. La disminución de estas se refleja en forma decreciente pues se fueron levantando observaciones con el tiempo hasta alcanzar el objetivo junto a la fundamentación teórica que ayudó a entender el desarrollo de la experiencia profesional basada en un tipo de sistemas de medición conocido como los Indicadores del Desempeño de los procesos que ayudan a evaluar el desarrollo de estos.

Para lograr calidad de un proceso debemos realizarlo bien y mejorarlo continuamente corrigiendo los errores que se nos puedan presentar. Los procesos deben ser siempre actualizados para solucionar las nuevas exigencias del medio. Todo proceso debe estar en mejora continua



Tabla de contenido

Introducción	11
Capítulo 1 Aspectos generales	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.1.1 Ubicación.....	13
1.1.2 Actividad	14
1.1.3 Misión y visión de la empresa	14
1.1.4 Organigrama.....	15
1.2 Descripción general de experiencia profesional.....	15
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	16
1.2.2 Propósito del puesto.....	16
1.2.3 Proceso que es objeto del informe.....	17
1.2.4 Resultados concretos logrados	17
Capítulo 2 Fundamentación	19
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	19
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	20
2.3 Definiciones básicas (Universidad de Piura, 2014)	20
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	21
3.1 Aportes.....	21
3.2 Desarrollo de experiencias.....	21
Conclusiones	27
Recomendaciones	29
Lista de referencias	31
Anexos	33
Anexo A. Tablas de egresos	35
Anexo B. Programación de pagos a proveedores	37
Anexo C. Flujograma de distribución de documentos	39



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama Gerencia Financiera.....15





Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional busca dar a conocer no solo la importancia de los procesos en una organización sino también la exactitud con la que deben ejecutarse, haciendo el seguimiento para que se cumplan según lo establecido en los manuales de procesos y así llegar a trabajar con eficacia y evitar reprocesos.

En el primer capítulo se presenta una breve descripción de la institución educativa hasta llegar al departamento de tesorería que es donde se desarrolla la actividad profesional describiendo las funciones realizadas en el puesto de trabajo y de forma general explicar en qué consiste el objeto estudio del presente informe, así como también mencionar los resultados logrados.

En el segundo capítulo se presenta la fundamentación teórica que ayudará a entender el desarrollo de la experiencia profesional basada en un tipo de sistemas de medición conocido como los Indicadores del Desempeño de los procesos que ayudan a evaluar el desarrollo de estos.

Para finalizar, en el capítulo tres se presentan los aportes y el desarrollo de la experiencia profesional que a lo largo de estos seis años se han venido desarrollando dentro del departamento de tesorería.





Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

La Universidad de Piura es una institución educativa privada de enseñanza superior sin fines de lucro en donde la prelatura del Opus Dei garantiza la formación moral y cristiana de quienes libremente deseen recibirla. Fue el arzobispo de Piura de ese entonces el Mons. Erasmo Hinojosa, en el año 1963 quien pidió a San Josemaría Escrivá, fundador del Opus Dei, la creación de una universidad en la región de Piura, apostando así por la descentralización en el Perú en una época que no era fácil y donde la situación económica no era clara.

Después de diversas coordinaciones, el 7 de abril de 1969 se realiza la primera ceremonia oficial de Apertura del Año Académico en la Universidad de Piura (Universidad de Piura).

En 1979 se crea el Programa de Alta Dirección (PAD), que está dedicada a la formación de altos directivos (Universidad de Piura, s.f.).

En el año 2003 inicio actividades académicas en Campus Lima con las carreras de Administración de Empresas, Economía y Administración de servicios. Actualmente se suman a estas carreras: Ingeniería Industrial y de Sistemas, Derecho, Psicología y Medicina, así como también diversos programas de posgrado y formación continua (Universidad de Piura, s.f.).

En la actualidad, la Universidad cuenta con siete facultades, las mismas que tienen una oferta educativa en pregrado y posgrado.

La Universidad de Piura está dirigida por un rectorado que tiene a cargo facultades – que son centros académicos- y áreas de soporte administrativo y de gestión (órganos de gobierno y apoyo OGA). Dentro de los OGAS se encuentran la Administración General y la Gerencia General | C. Piura.

La Gerencia General C. Piura vela por el cumplimiento de las normativas y las políticas internas, coordina con los gerentes de otras sedes y reporta de manera directa al rectorado. Depende de esta área: la Gerencia Administrativa de Campus Piura, Gerencia de Gestión y Desarrollo del Talento Humano de Campus Piura y del PAD-Escuela de Dirección, Contabilidad del PAD., Mantenimiento Campus Piura, Policlínico Universitario y la Gerencia Financiera, dentro de las dependencias de esta gerencia que se encuentra el departamento de tesorería de la Universidad de Piura (Universidad de Piura, s.f.).

1.1.1 Ubicación

Según la licencia institucional dada a la Universidad de Piura se reconoce como sede principal la ubicada en la ciudad de Piura. Av. Ramón Múgica 131, Urb. San Eduardo - Piura; como filial la ubicada en Lima calle Mártir José Olaya 162, Miraflores y un local ubicado en Jirón Aldebarán N° 160, Santiago de Surco - Lima donde funciona el PAD Escuela de Dirección.

1.1.2 **Actividad**

Las funciones primordiales de la Universidad de Piura son:

- Brindar formación integral y preparación profesional a sus estudiantes a través de la educación universitaria para que puedan promover intereses comunes a través de su carrera y acciones cívicas, sirviendo así de manera efectiva a sus conciudadanos y a la sociedad en conjunto.
- Impulsar y divulgar la investigación científica en todos los campos,
- Buscar personas con capacidades académicas y humanísticas reales, independientemente de sus posibilidades económicas, origen social, raza o creencias religiosas, tendrán la oportunidad de estudiar en una universidad con igualdad de oportunidades
Procurar, en una auténtica igualdad de oportunidades, el acceso a los estudios universitarios de cuantos posean la necesaria capacidad académica y humana, con independencia de sus posibilidades económicas, su origen social, su raza o su religión.
- Realizar una amplia labor de extensión universitaria que contribuya a la elevación moral, cultural y material de los diversos sectores sociales.
- Realizar otras tareas que sirvan a la sociedad en la docencia y las actividades científicas: trabajos asistenciales, intercambios culturales, asesoramientos técnicos, respuestas a preguntas, etc.
(Universidad de Piura, s.f.)

1.1.3 **Misión y visión de la empresa**

Misión: La Universidad de Piura brinda una educación de calidad, impulsa la investigación científica y forma profesionales capaces de transformar la sociedad. A lo largo de los años, ha consolidado un reconocido prestigio por su rigurosidad académica, nivel de exigencia, seriedad y calidad institucional (Universidad de Piura, s.f.).

La Universidad de Piura se fundó para contribuir, a la formulación de síntesis culturales acordes con la verdadera misión de la universidad, que armonice la dispersión especializada del saber con la unidad de la verdad humana; unificado por la fe cristiana. La orientación cristiana de la Universidad de Piura fue encomendada a la Prelatura del Opus Dei, mediante un acuerdo entre la Asociación promotora de la Universidad y la Prelatura

Forma parte de su misión:

Formación integral y de calidad de sus alumnos, impulsando la investigación científica en todo el campo del saber humano. Promover la investigación y solución de problemas del hombre y la sociedad.

Visión: La Universidad de Piura se proyecta a ser un referente de excelencia en la educación superior del país, formando a personas que se distingan por su calidad humana y competencia profesional de primer nivel, traducidas en una actuación ética en el trabajo y rectitud de vida

(Universidad de Piura, s.f.).

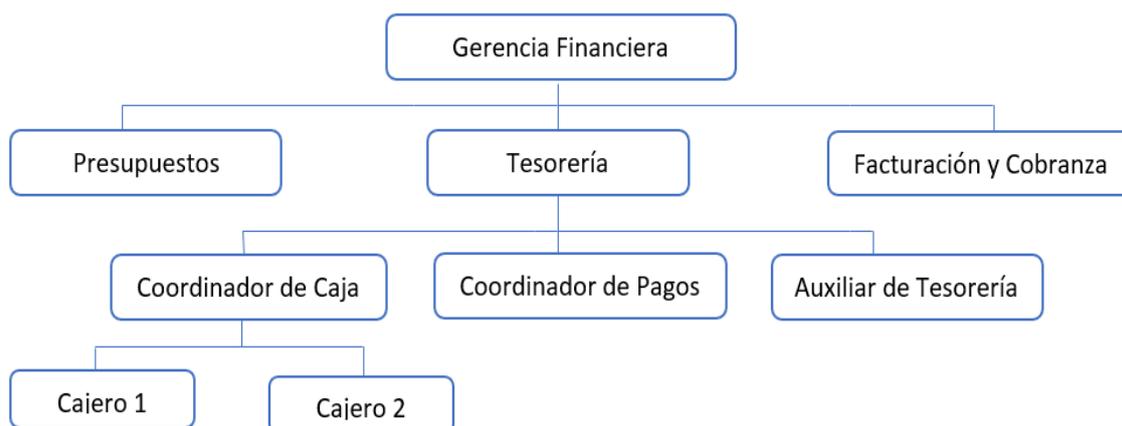
- Busca que la realización personal de sus miembros responda a las exigencias de la sociedad a través del trabajo profesional, rigor científico y académico.
- Busca orientar la conducta individual y social de sus miembros; difundiendo el valor de la vida humana, la familia, la búsqueda de la verdad en todos los campos del saber y el espíritu de servicio en beneficio de la comunidad.

Para alcanzar este nivel de calidad, la Universidad siempre buscará conectar personas de mayor idoneidad posible entre el personal docente, administrativa y de gobierno. Ofreciéndoles los medios para su continua formación humana y competencias profesionales, buscando su reconocimiento de la misión y metas de la universidad y su compromiso en la búsqueda de la verdad y el espíritu de servicio.

1.1.4 Organigrama

Figura 1

Organigrama Gerencia Financiera



Nota. Universidad de Piura

1.2 Descripción general de experiencia profesional

La autora del presente trabajo de suficiencia profesional ingresa en el año 2013 al departamento de tesorería de la sede principal en Piura como apoyo para la generación de pagos en el sistema contable y colocar el número de operación bancaria de los pagos ya realizados; así como también de apoyo en la caja general de la Universidad de Piura y en la emisión de documentos de abonos.

Es en mayo del 2014 que se inició como responsable de los pagos, atendiendo a proveedores y clientes internos en sus diferentes solicitudes. Esta atención de solicitudes de pagos se realizó teniendo en cuenta la urgencia de pago, las políticas de pagos y el flujo de caja. Este último muy

importante pues permite organizar los egresos de la Universidad y conocer la liquidez para cumplir con las obligaciones financieras. Hoy en día tiene el cargo de coordinador de pagos del departamento de tesorería.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Las funciones generales realizadas por la autora del presente trabajo de suficiencia profesional son: actualización del Flujo de caja diario, actualización del cuadro de tesorería, realizar y revisar los movimientos de dinero que realice la Universidad.

Dentro de las funciones específicas están:

- Elaborar flujo de caja a corto y mediano plazo
- Programar pagos a realizar en la semana de acuerdo a las obligaciones contraídas con los proveedores y personal de la universidad.
- Controlar la liquidez de las cuentas bancarias.
- Informar de los excedentes de dinero y faltantes de efectivo.
- Preparar por medio electrónico las transferencias de fondos entre cuentas bancarias de la Universidad en coordinación con el jefe de centro.
- Realizar el registro de las transferencias de fondos.
- Negociar en coordinación con el jefe de centro un tipo de cambio preferencial con la casa de cambios y/o bancos para la compra venta de moneda extranjera.
- Registrar contablemente los pagos que correspondan.
- Realizar la primera firma en el medio de pago electrónico.
- Completar los formularios para girar cheques y atender los pagos al exterior.
- Llevar el control de los comprobantes de retención.
- Realizar el pago de detracciones.
- Revisar las tasas de depósitos y créditos de interés de las diferentes entidades bancarias, en coordinación con el jefe de tesorería y elegir la más conveniente.
- Informar a los proveedores y clientes internos cuando se haya realizado su pago y remitirles la constancia correspondiente.

1.2.2 Propósito del puesto

El coordinador de pagos tiene como responsabilidad la actualización de los saldos de las cuentas bancarias, verificando que estos permitan cumplir con las obligaciones financieras, así como también garantizar la cancelación de los compromisos de pago en la Universidad, el correcto registro de estos y alertar cuando se prevean posibles déficits de caja para poder buscar los recursos financieros de modo oportuno y conveniente para la Universidad.

1.2.3 Proceso que es objeto del informe

El departamento de tesorería es el órgano responsable de custodiar y rentabilizar el dinero de la Universidad en las diferentes cuentas bancarias y atender las solicitudes de pagos a proveedores, clientes externos (persona natural o jurídica a quien la Universidad le brinda un servicio) y clientes internos (personal UDEP).

Para el pago a proveedores los tipos de documentos que utiliza la Universidad de Piura son facturas, boletas y recibos por honorarios. Para el pago de los clientes externos se emiten órdenes de pago (ODP) y notas de crédito. Para el pago de los clientes internos se emiten órdenes de pago (ODP).

Entre los principales procesos se tiene:

- Programación de pagos a proveedores.
- Programación de órdenes de pagos.
- Pagos en efectivo
- Pagos masivos
- Transferencias bancarias

1.2.4 Resultados concretos logrados

Programar de forma correcta los egresos y respetar los tiempos establecidos en las políticas de pago, la que permite una mejor organización y planificación del dinero disponible, prever la liquidez que se necesita en el día a día, así como también aprovechar los excedentes para lograr rentabilidad.

Demostrar eficiencia en las labores administrativas y rápida atención dentro de los tiempos establecidos para los clientes internos y externos de la universidad.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

En el presente capítulo, se presentará los elementos teóricos que son fundamentales para el desarrollo de lo que es objeto de estudio el presente trabajo de suficiencia profesional.

Un proceso es un conjunto de actividades realizadas en secuencia cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario (Heflo, 2017).

Desde el punto de vista de la gestión y el control de procesos se refiere específicamente a asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro del estándar de cumplimiento, medido según los indicadores (Bravo Carrasco, 2011, pág. 207).

Tipos de indicadores de procesos: (Heflo, 2017)

- Indicadores de desempeño de los procesos o también llamados KPI (del inglés: Key Performance Indicator), se centran en cómo se realiza la tarea. Midiendo su desempeño y si logran ciertos objetivos. Este indicador debe ser calculado por un índice (generalmente representado por un número) que retrate el progreso del proceso en su conjunto o en parte.
- Los indicadores de rendimiento estratégico, tienen la función de comprobar si la organización está logrando los objetivos establecidos por la alta dirección, los llamados objetivos estratégicos de estos objetivos es el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.

Centrándonos en los procesos de pagos del departamento de tesorería la autora del presente trabajo de suficiencia profesional consideró necesario trabajar con los indicadores del desempeño de los procesos o KPI. Debemos saber que existen una infinidad de tipos de indicadores, y que muchos de estos pueden ser importantes para el desarrollo del siguiente trabajo, pero debemos tener en cuenta que solo utilizaremos los tipos de indicadores que ayuden a una correcta medición y mejora de estos procesos y esto tendrá sentido si están basados en datos o en pruebas del día a día. A continuación, se detallarán algunos tipos de indicadores que pueden ayudar a cumplir el objetivo del presente trabajo: (Heflo, 2017)

- Indicadores de eficiencia; se centra en el proceso y en los recursos aplicados. Hacerlo de la mejor manera.
- Indicadores de eficacia; se centra en el producto, en los resultados logrados y puede aportar más lucros como beneficio.
- Indicadores de capacidad; relación entre la cantidad que se puede producir y el tiempo para que esto ocurra.
- Indicadores de productividad; relación entre las salidas generadas por un trabajo y los recursos utilizados para ello.

- Indicadores de calidad; relación entre el total de las salidas (todo lo que se produjo) y las salidas apropiadas para uso, es decir sin defectos o inconformidades.
- Indicadores de lucro; relación porcentual entre el lucro y las ventas totales.
- Indicadores de rentabilidad; relación entre la ganancia y la inversión realizada en la empresa
- Indicadores de competitividad; relación de la empresa con respecto a la competencia.
- Indicadores de efectividad; combinación de la eficacia con la eficiencia.
- Indicadores de valor; relación entre el valor percibido cuando se recibe algo (producto, servicio) y la cantidad gastada efectivamente para obtener lo que se recibió.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Entendiendo el concepto de procesos; los tipos de indicadores y además teniendo claro los procesos caso de análisis del siguiente trabajo de suficiencia profesional del Departamento de Tesorería, se hizo seguimiento de los mismos con el fin de demostrar con datos objetivos el modo de desarrollo de estos en las actividades diarias. Luego fueron analizados con profundidad y objetividad y se realizó el desarrollo de mejora, siendo importante tener claro qué es lo que puede ayudar en la toma de decisiones. Para escoger el KPI correcto, se tuvo en cuenta las siguientes características: que el proceso esté disponible para ser medido y analizado correctamente, la importancia dentro del proceso del pago; ayudar hacer elecciones inteligentes y que pueda ser medido constantemente.

Por lo expuesto el indicador a utilizar es el indicador de eficacia y de productividad.

2.3 Definiciones básicas (Universidad de Piura, 2014)

- Proveedor. Son personas naturales o jurídicas que proporcionan bienes o servicios.
- Comprobante de pago (CDP). Es un documento con validez tributaria en donde figura cualquier operación que signifique un servicio o venta a la Universidad. boletas de venta, facturas, recibos por honorarios, boletos aéreos o terrestres, ticket y cualquier otro documento autorizado por Sunat.
- Orden de pago (ODP). Es un documento interno, generado por personal de la Universidad, para solicitar dinero y cubrir diferentes gastos. Estos gastos se dan de manera general por viáticos de viaje, gastos de representación para el personal en general y para los servicios específicos: compra de materiales, suministros específicos.
- Comprobante bancario de egreso (CBE). Es un código interno que ayuda a identificar un pago, generado por personal de tesorería en el sistema contable que indica que el documento ya ha sido cancelado contablemente y está terminado cuando se ha colocado la operación bancaria.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Los documentos para pagos que la Universidad de Piura utiliza, son provisionados en el sistema por el departamento de contabilidad y estos son:

- Orden de pago; desde la recepción del documento se consideran dos días hábiles para el pago, o un día antes a la fecha que indica en el concepto de la orden.
- Recibo por honorarios; desde la fecha de recepción del documento se consideran un máximo de 15 días para realizar el pago. Estos pueden ser recibos por honorarios nacionales o recibos de extranjeros no domiciliados. Todos los recibos por honorarios deben ser cancelados dentro del mes de emisión.
- Boletas; desde la fecha de recepción del documento se consideran máximo 15 días para el pago.
- Facturas; desde la fecha de recepción del documento se consideran para su pago como máximo 7 días para empresas pequeñas; 15 días para empresas medianas y 30 días para empresas grandes. Solo en estos documentos, al momento de la provisión contable, este equipo indica si el servicio o la compra esta afecta al sistema de detracción o al régimen de retención establecido por la administración tributaria.

Los pagos a proveedores se realizaban los días miércoles y estos eran de forma individual.

Primero; se clasificaban los documentos separando los que requieren el pago de la detracción, se generaba en el sistema el pago de detracciones de todas las facturas para después realizar el pago en la página de SUNAT. Toda salida bancaria genera un número de operación en banco, que era colocado en el sistema contable para después ser enviado a los representantes legales para la firma.

Después del pago de detracciones se procedía a organizar los documentos por bancos para verificar en el sistema el monto que se debe cancelar y luego en banco a la cuenta bancaria del proveedor donde obteníamos un número de operación por la salida de ese pago. Todo documento cancelado es revisado y firmado por parte de los representantes legales de la universidad. Este proceso de pago era realizado para todos los tipos de documentos.

Sólo en el caso de las facturas en algunos proveedores por ser la Universidad agente de retención generaba un comprobante de retención el cual era enviado al proveedor. Luego de la firma de los representantes legales estos documentos eran archivados.

3.2 Desarrollo de experiencias

La autora del presente trabajo de suficiencia Profesional ingresó al departamento de Tesorería como asistente administrativo responsable de los pagos, en mayo del 2014.

Entre sus funciones principales se encuentra la organización de pagos y la atención oportuna de estos, así como también el correcto registro contable incluyendo el colocar operaciones bancarias y de ser necesario comisiones bancarias en transferencias interbancarias o transferencias al exterior.

Al principio, se presentaban demoras en la atención de los pagos más aún en fechas críticas como el cierre de mes. La demora se debía a la falta de tiempo, porque el número de partidas conciliatorias pendientes en la contabilidad era muy alto, y el revisar y corregir un caso suponía una hora de trabajo.

La conciliación bancaria es un proceso de control muy importante, pues de esta manera se verifica que tanto ingresos como egresos estén registrados de forma correcta de tal manera que lo registrado en libros sea igual a la información de los estados de cuenta de los bancos, llegando a cuadrar con el mismo saldo. Si bien es cierto este proceso lo ejecuta el departamento de contabilidad, es el departamento de tesorería quien realiza la corrección de la observación -partidas conciliatorias- pues es esta el área responsable de los procesos de pago y de todas las salidas bancarias.

Para realizar el proceso de identificación, primero; se escogió un caso y se identificaba los datos que tenía. En la mayoría de los casos el problema era por parte de tesorería al registrar el pago en el sistema y no se consignaba el nombre del titular al que se había generado el pago.

Se empezaba la búsqueda en el sistema con datos como el banco, importe y fecha de pago, al ubicarlo y tener todos los datos completos se identificaba el comprobante de pago no generado contablemente y con este dato se procedía a la búsqueda del archivo en físico.

En estas fechas, la revisión se realizaba de forma manual e implicaba buscar uno a uno los documentos de pago en el almacén de tesorería. Era necesario buscar el documento y el estado de cuenta del mes de la revisión para poder identificar y subsanar el error. Si el problema era por el lado de banco es decir se visualizaba un cargo en banco mas no registro en libro se seguía el mismo procedimiento, buscando en el sistema por importe y fecha de pago. Esto podría indicar dos razones para el equipo de tesorería: El proceso de pago no se generó de forma correcta en el sistema contable, por ello no aparece como cargo en libro, pero si aparece el cargo en banco; o de lo contrario no se ha registrado la salida en el sistema por tratarse de un pago duplicado en banco por error. Al confirmar el doble pago, con todas las evidencias del caso se procedía a enviar correo al proveedor previa llamada telefónica, pidiendo disculpas por el error y solicitando la devolución del doble pago.

Al identificar los elementos que generaban problemas en la conciliación, la mayoría de los casos encontrados eran por:

- Los documentos de pago no se generaban de manera correcta en el sistema por el departamento de tesorería, lo que daba como resultado un cargo en banco más no cargo en libro.
- No se colocaban las comisiones por las transferencias interbancarias o al exterior, lo que daba como resultado un cargo en libro y un cargo en bancos, pero no se conciliaban por el importe ya que faltaba agregar la comisión bancaria en libros.
- No se realizaba el pago en banco de manera correcta quedando estos en estado generado en el sistema, pero no cancelado al proveedor en el banco, lo que daba como resultado cargo en libros más no cargo en bancos.
- Se realizaba un doble pago, lo que daba como resultado cargo incorrecto en bancos más no en libros.

Al haber identificado las causas de la mayoría de partidas conciliatorias, se solicitó una reunión con el departamento de contabilidad para informar los elementos identificados por errores del departamento de tesorería generaban problemas en la conciliación bancaria de egresos. La finalidad de esta reunión era encontrar una pronta solución, disminuir la gran cantidad de casos en las conciliaciones con respecto a los meses y años anteriores y evitar futuros errores con respecto a los egresos por el lado de libros, pues es aquí donde se presentaban la mayor parte de los problemas y al controlarlos se lograría y evitaría reprocesos.

Se implementó un sistema de seguimiento para que se cumpla de forma correcta todo el proceso de pago; pues no solo es importante definir con exactitud todo lo que hay que hacer; sino es necesario controlar que estos se cumplan de una manera efectiva, por ello se establecieron los tiempos para colocar la operación bancaria y de ser necesario agregar la comisión de esta. Se empezaron a realizar revisiones mensuales dentro del departamento de tesorería de todas las cuentas bancarias, lo que ayudó al departamento de contabilidad a realizar una rápida conciliación bancaria y al levantamiento rápido de algún error, pues al ser un caso reciente se tenía a mano la información para la subsanación. De esta experiencia se estableció en el procedimiento la revisión semanal de las partidas conciliatorias y se tiene toda la información digitalizada, de modo que es más rápida su ubicación.

Otra oportunidad de mejora que se pudo identificar, fue el envío de las constancias de pagos a los proveedores o al centro que solicitó el pago. Solo se enviaban constancias de pago a proveedores y ninguna constancia a los profesionales que brindaban servicios de cuarta categoría, esto implicaba un reproceso y malestar, pues los proveedores no sabían si la universidad había cumplido con su obligación.

Estas constancias de pago son necesarias e importantes de modo que el centro pueda confirmar al proveedor y requerir el servicio. Esto también ayuda a que el departamento de

Tesorería de manera oportuna confirme que el pago se realizó de forma correcta más aun cuando se trata de transferencias interbancarias (distintos bancos) , ya que realizando este tipo de transferencias no hay forma que mediante el banco se pueda confirmar que el titular de la cuenta corresponde al destinatario correcto pues todos estos datos son agregados por quien realiza el pago a diferencia de una transferencia bancaria que el mismo banco es quien valida el titular de la cuenta del destinatario y con seguridad se confirma la transferencia por parte de ordenante. Esto significa que estas constancias en algún momento se tienen que enviar, si es que no se hizo al realizar el pago, lo que implicaba pérdida de tiempo pues hay que buscar el documento de pago primero en el sistema contable para identificar el banco y la fecha de pago ya sea por la web si es que aún lo permite el banco - normalmente se puede consultar en banco las salidas bancarias no mayor de 180 días- o si se trata de pagos muy antiguos el documento en físico se debe buscar en el almacén del departamento de tesorería. Luego de la búsqueda del pago se procede a escanear el documento para él envió correspondiente. Hay ocasiones en que, sólo indicando el número de operación, la fecha de pago y el banco son suficientes para el proveedor.

Como mejora se procedió a establecer el envío de forma inmediata -como una parte importante dentro del proceso de pago- de las constancias de todos los pagos solicitados al departamento de tesorería. Con esto se logró, reducir los correos recibidos en el área en los que nos solicitaban constancias de pagos o correos consultando las fechas de pagos de sus comprobantes cuando estos ya se habían realizado.

En el trabajo diario, se identificó que ante el crecimiento de la Universidad no se había realizado un proceso de descentralización de operaciones y de funciones, esto debido a que en el área había un alto grado de rotación de personal, lo que no facilitaba el proceso de delegación. Para disminuir el tiempo del proceso de pago se reformulo el flujo de los documentos dentro del área.

Es el área de tesorería quien recibe las solicitudes de pago provisionadas por el departamento de contabilidad y ellos revisan que tengan todas las autorizaciones necesarias antes de proceder a contabilizarlos, una validación importante es la aprobación de presupuestos.

Es el jefe de tesorería, quien al recepcionar estos documentos coloca la fecha de recepción y procede a distribuir los documentos para el pago. Si el monto era menor de S/ 1,000.00 se separa el documento para ser entregado al responsable de caja. Si el monto era mayor a S/ 1,000.00 este era entregado al coordinador de pagos para su respectiva programación.

Para realizar los pagos por transferencia bancaria, estos no se podían hacer sin previa revisión y autorización del jefe del departamento de tesorería, lo que significaba una demora en la atención de estos. El importe total de los documentos a cancelar era informado al jefe en el día de pago, el criterio de organización de los comprobantes era por tipo de documento y por banco. Si bien

es cierto el jefe debe estar enterado de los pagos que se realizarán en el día, pero al tener que atender o realizar otras funciones de atención inmediata y ante el crecimiento de la universidad -y por ende al crecimiento de operaciones- esto se iba complicando día a día.

En el proceso mejorado, la información al jefe se realiza luego de realizar el pago, es decir los documentos son entregados al jefe de tesorería para que sean revisados y luego ser enviado los representantes legales para las firmas correspondientes.

El crecimiento en la Universidad también significo un aumento en la cantidad de pagos, por ello como un modo de mejorar el servicio se propuso la ampliación de pagos a proveedores de uno a dos días a la semana, es decir al día miércoles se le sumó el viernes como días de pago, siempre respetando las políticas de pagos de documentos de la Universidad de Piura. Así como también se definieron los días lunes como el día para organizar los pagos en el departamento. Esto ayuda a tener un trabajo más organizado, y prever la liquidez en el flujo de caja. La atención de las órdenes de pagos de adelantos al personal se atiende dentro del mismo día de la solicitud.

En el 2015, se implementó el pago masivo de proveedores, esto ayudó a realizar los pagos de una manera más eficiente, con una sola operación se pueden cancelar varios comprobantes, el día de pagos y el envío automático de las constancias de pagos de proveedores directamente desde el banco, pero esto solo se puede realizar con un banco. Ahora se está coordinando con los demás bancos para que se pueda realizar el envío de manera automática.

Resumiendo, los principales procesos y que han sido optimizados son: Programación de pagos a proveedores.

- Programación de órdenes de pagos.
- Pagos en efectivos
- Pagos masivos
- Transferencias bancarias

Un resumen del proceso y flujogramas se recogerán en los anexos del presente trabajo.



Conclusiones

El sistema de seguimiento implementado para que se cumpla de forma correcta todo el proceso de pago ha sido adecuado para disminuir el número de partidas conciliatorias con respecto a egresos en la contabilidad. La disminución de estas se refleja en forma decreciente pues se fueron levantando observaciones con el tiempo hasta alcanzar el objetivo.

No solo es importante conocer o definir un proceso sino también hacer que estos se cumplan con exactitud, pues al no tener una supervisión y control la probabilidad que se muestren ineficientes y realizar reprocesos aumentan.

Para lograr calidad de un proceso debemos realizarlo bien y mejorarlo continuamente corrigiendo los errores que se nos puedan presentar. Los procesos deben ser siempre actualizados para solucionar las nuevas exigencias del medio. Todo proceso debe estar en mejora continua.

Es importante regularizar y adaptar el uso de los indicadores de Desempeño de los procesos en la organización, pues nos permiten hacer seguimiento del proceso, realizar una medición y presentar mejoras de los procesos basándonos en datos o pruebas del día a día hasta lograr nuestros objetivos.

Una buena gestión en el departamento de tesorería nos ayuda a reducir tiempos operativos y lograr eficacia en los procesos de manera que se dedicaría más tiempo en organizar y planificar el dinero disponible, prever la liquidez que se necesita en el día a día y aprovechar los excedentes.

Las mejoras en los procesos de pagos presentadas en el presente trabajo han sido adecuadas con el fin de brindar una mejor atención al cliente.



Recomendaciones

1. Ante el crecimiento de la universidad y por tanto el aumento de operaciones, se recomienda realizar un proceso de descentralización de operaciones. Se debe delegar la recepción y distribución de los documentos a cancelar al coordinador de pagos, así el jefe del departamento de tesorería centra en sus funciones de jefe.
2. Continuar con el seguimiento para que el cumplimiento de los procesos se realice de forma exacta y así evitar reprocesos.
3. Implementar tipos de indicadores de desempeño dentro del departamento de tesorería, no solo con los procesos de pagos. Algunos ejemplos:
 - Indicador de cumplimiento de pagos; que se cancelen en la fecha de acuerdo a las obligaciones contraídas con los proveedores y personal de la universidad.
 - Indicador del correcto proceso de pago; que el proceso de pago se realice de forma correcta según el manual de procesos.
 - Indicadores de liquidez; pueden ser de 30,60 y 90 días.
 - Indicadores de ingresos.
4. Se recomienda continuar con la digitalización de documento pues de esta manera se logra una atención rápida. De necesitar algún documento de pago se encuentra de manera rápida y también disminuye el uso de papel y de tinta de impresora.
5. Actualización anual de los procesos del departamento de tesorería.



Lista de referencias

- Bravo Carrasco, J. (1 de junio de 2011). *Gestión de procesos, Cuarta*, 207. Santiago de Chile, Chile: Evolución S.A.
- Heflo. (29 de junio de 2017). *Mapeo de procesos, una metodología para un mejor control*. Recuperado el 2020, de <https://www.heflo.com/es/blog/mapeo-procesos/mapeo-de-proceso-metodologia/>
- Heflo. (20 de setiembre de 2017). *Vea 10 indicadores de rendimiento de los procesos (KPI)*. Recuperado el 2020, de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/indicadores-rendimiento-procesos/>
- Universidad de Piura. (2014). Manual de las políticas y procedimientos contables y de tesorería.
- Universidad de Piura. (s.f.). *Conoce la Udep. Historia*. Recuperado el 2020, de <http://udep.edu.pe/conocelaudep/#historia>
- Universidad de Piura. (s.f.). *Actividad académica*. Recuperado el 2020, de <http://udep.edu.pe/bodasdeoro/actividad-academica/>
- Universidad de Piura. (s.f.). *Funciones primordiales*. Recuperado el 2020, de <http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/#funciones>
- Universidad de Piura. (s.f.). *Ideario*. Recuperado el 2020, de <http://udep.edu.pe/conocelaudep/ideario/>
- Universidad de Piura. (s.f.). *Misión y Visión*. Recuperado el 2020, de <http://udep.edu.pe/conocelaudep/mision-vision/>



Anexos





Anexo A. Tablas de egresos

Tabla A1. Tabla de registro erróneos de egresos en conciliación bancaria mostrada por meses por 8 años consecutivos

	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	
2012	25	26	29	39	35	36	19	33	29	19	14	18	322
2013	24	34	27	51	37	53	43	55	49	72	73	75	593
2014	33	29	37	24	45	14	31	14	15	25	30	9	306
2015	8	17	16	12	12	14	15	13	7	8	5	9	136
2016	6	3	2	15	11	12	11	2	2	3	0	0	67
2017	3	1	3	8	4	0	2	2	4	5	1	2	35
2018	3	2	6	9	1	2	3	1	1	0	1	2	31
2019	2	1	3	5	1	1	1	1	3	1	1	0	20

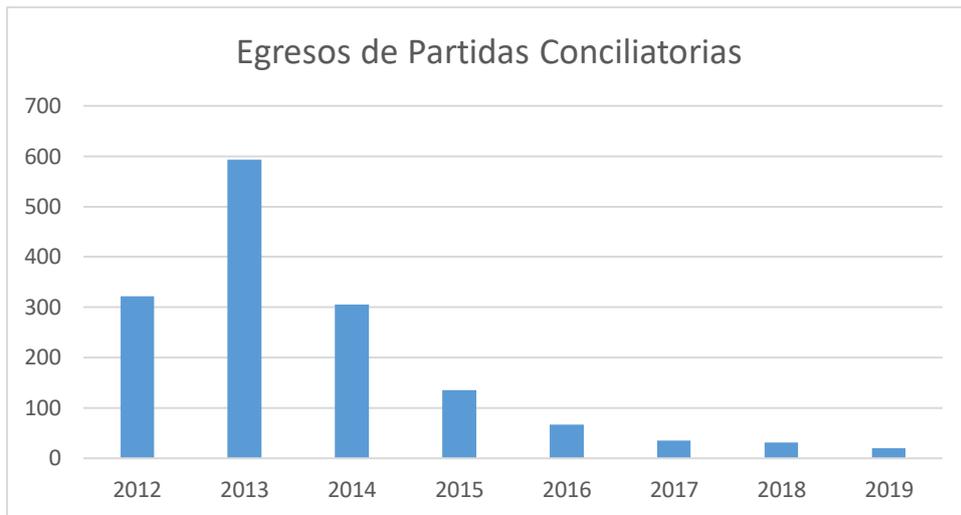
Tabla A2. Variación con respecto al mes anterior de los errores en los egresos mostrados de forma porcentual

	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic
2012		4%	12%	34%	-10%	3%	-47%	74%	-12%	-34%	-26%	29%
2013		42%	-21%	89%	-27%	43%	-19%	28%	-11%	47%	1%	3%
2014		-12%	28%	-35%	88%	-69%	121%	-55%	7%	67%	20%	-70%
2015		113%	-6%	-25%	0%	17%	7%	-13%	-46%	14%	-38%	80%
2016		-50%	-33%	650%	-27%	9%	-8%	-82%	0%	50%	-100%	-100%
2017		-67%	200%	167%	-50%	-100%	200%	0%	100%	25%	-80%	100%

Tabla A3. Variación porcentual por años, se nota la disminución porcentual. KPI línea base 2014

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Errores en registro	306	136	67	35	31	20
KPI		44%	22%	11%	10%	7%

Diagrama de registros erróneos de egresos de partidas conciliatorias desde 2012- 2019



Nota. Universidad de Piura (2020)



Anexo B. Programación de pagos a proveedores

A. Objetivos

Clasificar los pagos a proveedores de acuerdo a la forma de pago: cheques, depósitos bancarios, pagos masivos o pagos en efectivo.

B. Narrativa

Distribución de documentos

1. **Recepcionar y visar solicitud:** El jefe de tesorería recibe la solicitud aprobada para realizar el pago y le coloca la fecha de recepción.
2. **¿Se paga por banco?:** Si el método de pago es por banco se continúa con el paso 3. De lo contrario, se sigue con el pago 16.
3. **Entregar documentos:** El jefe de tesorería entrega los documentos al responsable de caja para pago en efectivo o al coordinador de pagos para método de pago bancario.

Realización de pagos

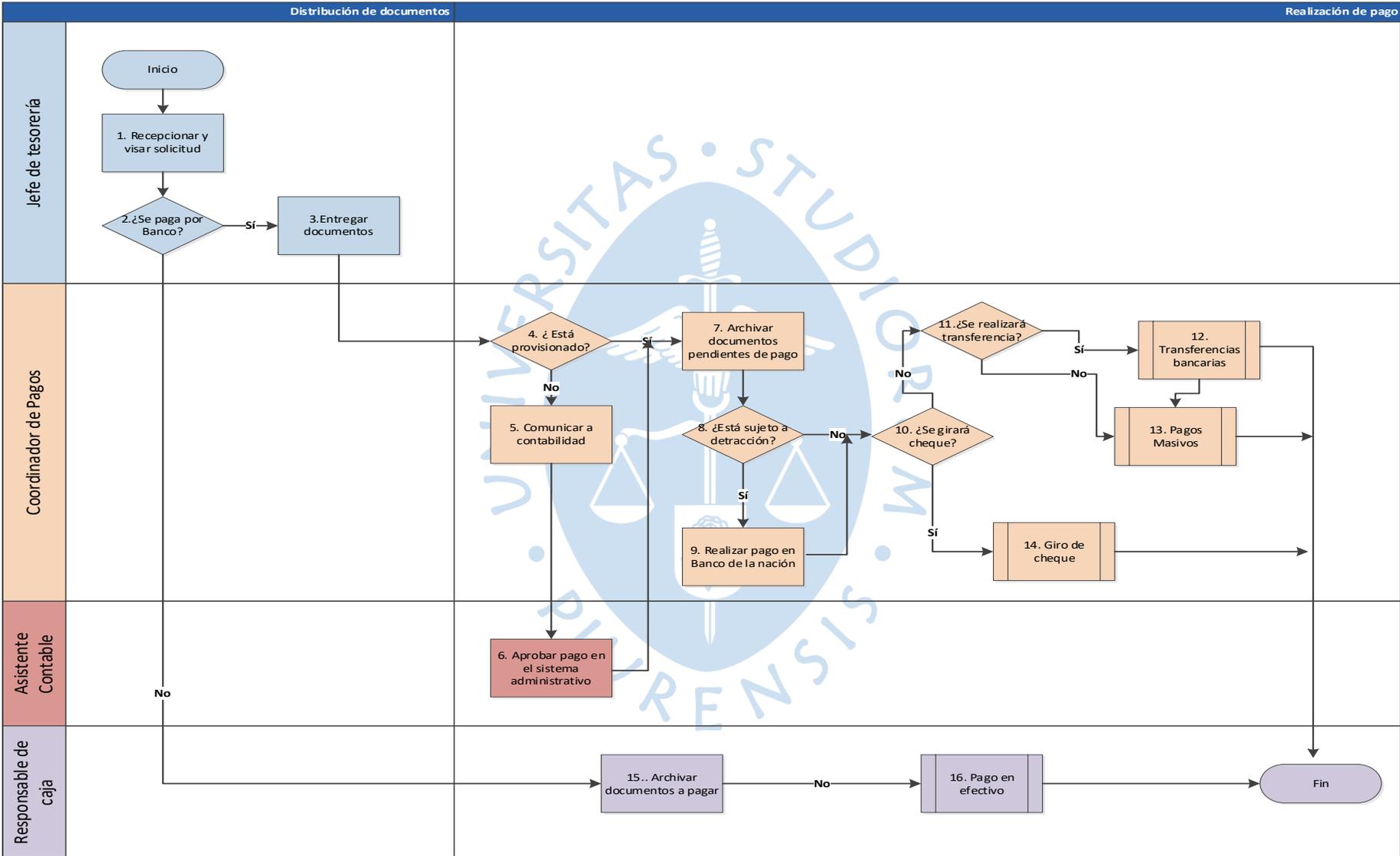
4. **¿Está provisionado?:** Si el pago a realizar aparece como provisionado en el sistema, se continúa con el paso 7. De lo contrario, se sigue con el paso 5.
5. **Comunicar a contabilidad:** El coordinador de pagos le informa al asistente contable y financiero responsable de provisiones, que el pago a realizar no aparece aprobado en el sistema.
6. **Aprobar pago en el sistema administrativo:** El asistente contable provisiona el pago en el sistema administrativo.
7. **Archivar documentos pendientes de pago:** El coordinador de pagos archiva los documentos que se le ha entregado para futuros pago por medio de cheques, pagos masivos y/o transferencias bancarias.
8. **¿Está sujeto a detracción?:** Si el servicio está sujeto a detracción, se continúa con el paso 9. De lo contrario, se sigue con el paso 10.
9. **Realizar pago en Banco de la Nación:** El coordinador de pagos realizará depósito en el Banco de la Nación el monto correspondiente al porcentaje establecido por la SUNAT al bien o servicio que está sujeto a detracción siguiendo los pasos del proceso pago de detracción.
10. **¿Se girará cheque?:** Si el pago al cliente se realizará mediante el giro de cheque, se continúa con el paso 14. De lo contrario, se sigue con el paso 11.
11. **¿Se realizará transferencia?** Si el pago al cliente se realizará mediante transferencia bancaria, se continúa con el paso 12. De lo contrario, se sigue con el paso 13.
12. **Transferencias bancarias:** El coordinador de pagos realiza la transferencia bancaria, siguiendo los pasos del proceso transferencias bancarias del departamento de tesorería. Finaliza el proceso.

13. **Pagos masivos:** El coordinador de pagos realiza los pagos masivos, siguiendo los pasos del proceso pagos masivos. Finaliza el proceso.
14. **Giro de cheque:** El coordinador de pagos realiza el giro de cheque, siguiendo los pasos del proceso giro de cheque del departamento de tesorería. Finaliza el proceso.
15. **Archivar documentos a pagar:** El responsable de caja archiva los documentos que se le ha entregado para el pago en efectivo de caja.
16. **Pago en efectivo:** El responsable de caja realiza el pago respectivo, siguiendo los pasos contemplados en el proceso pago en efectivo del departamento de tesorería.

Nota. Universidad de Piura (2020)



Anexo C. Flujograma de distribución de documentos



Nota. Universidad de Piura (2020)