



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Tesis

## La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022

Para optar el título profesional de Contador Público

**Autores:**

Indira Maldonado Rivera

<https://orcid.org/0000-0003-3712-1650>

Beder Casanova Torres

<https://orcid.org/0000-0002-3991-9677>

**Asesor:**

Dr. Roger Ricardo Rengifo Amasifen

<https://orcid.org/0000-0003-0579-6928>

Tarapoto, Perú

2023



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Tesis

## **La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022**

Para optar el título profesional de Contador Público

**Autores:**

Indira Maldonado Rivera  
Beder Casanova Torres

Sustentado y Aprobado el 26 de julio del 2023, por los siguientes jurados:

**Presidente de Jurado**  
Dr. Víctor Andrés Pretell Paredes

**Secretario de Jurado**  
Lic. Adm. M.Sc. Sabino Ayala Villegas

**Vocal de Jurado**  
CPCC. MBA Silvestre Quintana Pumachoque

**Asesor**  
Dr. Roger Ricardo Rengifo Amasifen

**Tarapoto, Perú**

**2023**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE SAN MARTÍN**



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

TELÉFONO: 042 - 480134 (ANEXO 3100)  
Jr. AMORARCA N° 334 - CIUDAD UNIVERSITARIA - MORALES

## **ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN CONDUCENTES A GRADOS Y TÍTULOS N° 043**

**Jurado reconocido con Resolución N°079-2022-UNSM/FCE-CF/NLU, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela profesional de Contabilidad/Programa de pregrado.**

En el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, a las **09:00 am horas** del día **miércoles 26 de julio del año dos mil veintitrés**, inició al acto público de sustentación del trabajo de investigación: **"LA GESTIÓN DEL SISTEMA DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE MARISCAL CÁCERES, AÑO 2022"**, para optar el título profesional de **CONTADOR PÚBLICO**, presentados por la Bachilleres **INDIRA MALDONADO RIVERA Y BEDER CASANOVA TORRES**, bajo la asesoría del **CPCC MTRO. ROGER RICARDO RENGIFO AMASIFEN**.

Instalada la Mesa Directiva conformada por el **DR. VÍCTOR ANDRÉS PRETELL PAREDES** (presidenta del jurado), **LIC. ADM. M.SC. SABINO AYALA VILLEGAS** (secretario), **CPCC. MBA SILVESTRE QUINTANA PUMACHOQUE** (Vocal) y acompañado por el **CPCC Mtro. Roger Ricardo RENGIFO AMASIFEN** (Asesor), el presidente del jurado dirigió brevemente unas palabras y a continuación el secretario dio lectura a la **Resolución N° 079-2022-UNSM/FCE-CF/NLU**.

Seguidamente los autores expusieron el trabajo de investigación y el jurado realizó las preguntas pertinentes, respondido por los sustentantes y eventualmente, con la venia del jurado, por el asesor.

Una vez terminada la ronda de preguntas los jurados procedieron a deliberar para determinar la calificación final, para lo cual dispuso un receso de quince (15) minutos, con participación del asesor con voz, pero sin voto; sin la presencia del sustentante y otros participantes del acto público.

Luego de aplicar los criterios de calificación con estricta observancia del principio de objetividad y de acuerdo con los puntajes en escala vigesimal (de 0 a 20), según el Anexo





**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE SAN MARTÍN**



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

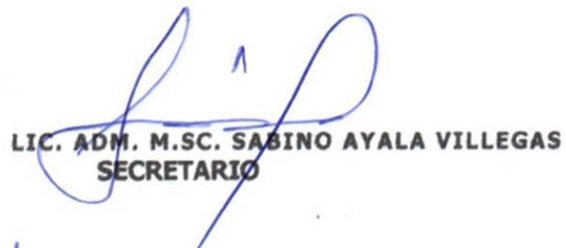
TELÉFONO: 042 - 480134 (ANEXO 3100)  
J. AMORARCA N° 304 - CIUDAD UNIVERSITARIA - MORALEN

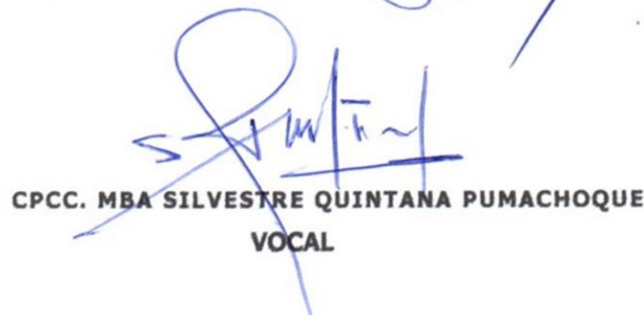
4.2 del RG – CTI, la nota de sustentación otorgada resultante del promedio aritmético de los calificativos emitidos por cada uno de los miembros del jurado fue,.....15.....; tal como se deja constar.

Se deja constancia que la presente acta se inscribe en el Libro de Sustentaciones N° 001 de la Facultad de Ciencias Económicas.

Firman los integrantes del Jurado; los autores del trabajo de investigación y el asesor en señal de conformidad, dando por concluido el acto a las...9.15...horas, el mismo día.

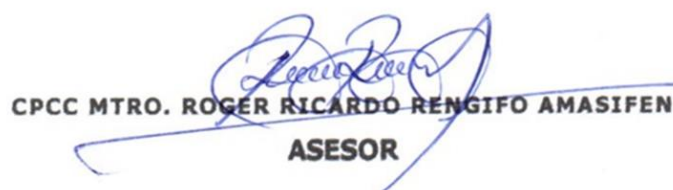
  
**DR. VÍCTOR ANDRÉS PRETELL PAREDES**  
**PRESIDENTE**

  
**LIC. ADM. M.SC. SABINO AYALA VILLEGAS**  
**SECRETARIO**

  
**CPCC. MBA SILVESTRE QUINTANA PUMACHOQUE**  
**VOCAL**

  
**INDIRA MALDONADO RIVERA**  
**AUTOR 1**

  
**BEDER CASANOVA TORRES**  
**AUTOR 2**

  
**CPCC MTRO. ROGER RICARDO RENGIFO AMASIFEN**  
**ASESOR**

## Declaratoria de autenticidad



**Indira Maldonado Rivera**, con DNI N° 71217580 y **Beder Casanova Torres**, con DNI N° 45481020, bachilleres de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, autores de la tesis titulada: **La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022.**



Declaramos bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de nuestra autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumimos bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de nuestro accionar, sometiéndonos a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 26 de julio del 2023.

  
  
.....  
**Indira Maldonado Rivera**  
DNI N° 71217580

  
  
.....  
**Beder Casanova Torres**  
DNI N° 45481020

## Ficha de identificación

<p><b>Título del proyecto</b></p> <p>La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022</p>	<p><b>Área de investigación:</b> Contabilidad  <b>Línea de investigación:</b> Socio diversidad  <b>Sublínea de investigación:</b> Valoración económica y ecológica de la biodiversidad  <b>Grupo de investigación:</b> (Resolución N° 079-2022-UNSM/FCE-CF/NLU)  <b>Tipo de investigación:</b>            Básica <input checked="" type="checkbox"/>, Aplicada <input type="checkbox"/>, Desarrollo experimental <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Autor:</b></p> <p>Indira Maldonado Rivera            Beder Casanova Torres</p>	<p>Facultad de Ciencias Económicas            Escuela Profesional de Contabilidad  <a href="https://orcid.org/0000-0003-3712-1650">https://orcid.org/0000-0003-3712-1650</a>  <a href="https://orcid.org/0000-0002-3991-9677">https://orcid.org/0000-0002-3991-9677</a></p>
<p><b>Asesor:</b></p> <p>Dr. Roger Ricardo Rengifo Amasifen</p>	<p><b>Dependencia local de soporte:</b>            Facultad de Ciencias Económicas            Escuela Profesional de Contabilidad            Unidad o Laboratorio Contabilidad  <a href="https://orcid.org/0000-0003-0579-6928">https://orcid.org/0000-0003-0579-6928</a></p>

## **Dedicatoria**

Dedicamos nuestra investigación a nuestros padres, quienes, con su apoyo, consejos y sobre todo su amor, han permitido que se haga realidad la meta de concluir la carrera de Contabilidad.

**Indira & Beder**



## **Agradecimientos**

Al Dr. Roger Ricardo Rengifo Amasifen, por su aporte como Asesor de la investigación, en especial al momento de la estructuración y discusiones del estudio.

A quienes formaron parte del estudio, tanto en condición de facilitadores de la información, así como aquellos que contribuyeron con sus aportes profesionales para la sistematización del informe.

**Indira & Beder**

## Índice General

Ficha de identificación .....	6
Dedicatoria.....	7
Agradecimientos.....	8
Índice general.....	9
Índice de Tablas.....	11
RESUMEN.....	12
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN .....	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes de la investigación.....	17
2.2. Fundamentos teóricos .....	20
CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS .....	29
3.1. Ámbito y condiciones de la investigación .....	29
3.1.1. Ubicación política .....	29
3.1.2. Ubicación geográfica .....	29
3.1.3. Periodo de ejecución .....	29
3.1.4. Autorizaciones y permisos.....	29
3.1.5. Control ambiental y protocolos de bioseguridad .....	29
3.1.6. Aplicación de principios éticos internacionales .....	29
3.2. Sistema de variables.....	30
3.2.1. Variables principales .....	30
3.2.2. Variables secundarias .....	30
3.3. Procedimientos de la investigación .....	30
3.3.1. Objetivo específico 1,2,3. ....	30
3.3.2. Actividades del Objetivo general .....	32
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
4.1. Objetivo específico 1.....	33
4.2. Objetivo específico 2.....	35
4.3. Objetivo específico 3.....	37
4.4. Objetivo general.....	38

	10
CONCLUSIONES .....	40
RECOMENDACIONES .....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42
ANEXOS.....	45

## Índice de Tablas

Tabla 1. Nivel de implementación de la gestión de ingresos como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022 .....	33
Tabla 2. Nivel de implementación de reglas de gestión como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022 .....	35
Tabla 3. Nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres. ....	37

## RESUMEN

### La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 202

La investigación titulada “La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022”, con el objetivo de determinar la Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, estudio con tipología básica, nivel descriptivo, diseño de naturaleza no experimental y transversal, población conformada por todo el personal del Área de Tesorería, Contabilidad y de la Gerencia General, en un total 18 personas; así como la totalidad de la documentación de tesorería, y la muestra censal. Los resultados señalan que el nivel de instauración de la gestión de ingresos como elemento de la administración de tesorería es deficiente, donde los indicadores de gestión de ingresos y las condiciones de liquidez son deficientes; y la gestión de los pagos regular; el nivel de instauración de las reglas de gestión es eficiente, donde los 10 indicadores que conforman esta dimensión tienen una valoración eficiente y el nivel en que son cumplidos la gestión de los riesgos fiscales de tesorería es deficiente para los indicadores de gestión de riesgos macroeconómicos, gestión de riesgos específicos y gestión de riesgos institucionales o estructurales. Se concluye que, la gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es regular, donde de 16 indicadores que conforman la variable, 10 indicadores se valoran como eficiente, 01 como regular, 05 como deficiente.

**Palabras clave:** Gestión, Sistema de Tesorería, Municipalidad.

## ABSTRACT

### The Management of the Treasury System in the Provincial Municipality of Mariscal Cáceres, year 2022

The objective of the research entitled "Management of the Treasury System in the Provincial Municipality of Mariscal Cáceres, year 2022" is to determine the management of the Treasury System in the Provincial Municipality of Mariscal Cáceres, year 2022. This is a study with basic typology, descriptive level, non-experimental and cross-sectional design, with a population made up of all the personnel of the Treasury, Accounting and General Management Areas, making a total of 18 people, as well as all the treasury documentation, and the census sample. The results show that the level of implementation of revenue management as an element of treasury management is poor, with poor revenue management indicators and liquidity conditions, and regular payment management; the level of implementation of management rules is efficient, where the 10 indicators that make up this dimension have an efficient rating. The level of compliance with fiscal treasury risk management is poor for the macroeconomic risk management, specific risk management and institutional or structural risk management indicators. It is concluded that the management of the Treasury System in the Provincial Municipality of Mariscal Cáceres, year 2022, is regular, given that out of 16 indicators comprising the variable, 10 indicators are rated as efficient, 01 as regular and 05 as deficient.

**Keywords:** Management, Treasury System, Municipality.





## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

Las entidades del ámbito gubernamental, como son las Municipalidades no están exentas de los sistemas de Tesorería, el mismo que en la mayoría de países del mundo forman parte de los sistemas para la administración del aparato pública, pues estas al encargarse de la gestión de los ingresos, el manejo de las cuentas bancarias y las transacciones que las entidades realizan como son los pagos a proveedores, entre otros, deben tener un alto nivel de eficiencia para garantizar una gestión pública con transparencia, así, Mavila et al. (2021), indica que las falencias del sistema de tesorería, en especial en entidades latinoamericanos, se debe a que los gestores no están enfocados a desempeñarse con eficiencia, no se aplican los sistemas de control interno, no se realizan con rigurosidad los registros de todos los ingresos y así como de los gastos de los presupuestos, conllevando a la existencia de riesgos elevados de corrupción.

Si bien en el ámbito público, los sistemas de tesorería se encuentran normados, su aplicación no siempre se sujeta a criterios de su cumplimiento efectivo, así una investigación desarrollada por Panqueva, Mesa & Mateus (2018, p.55), indica que las administraciones colombianas presentan deficiencias para evidenciar los documentos que dan soporte a las actividades que se ejecutan las áreas de tesorería, generando desviaciones en el cumplimiento de los lineamientos desde la legalidad y la aplicación de los manuales y directivas, o la vez no se tienen los reportes actualizados de los ingresos para una gestión efectiva del cumplimiento de pagos a proveedores.

A nivel nacional, la gestión de tesorería se encuentra normado por el Decreto Legislativo N° 1441, que establece las normas de cómo funciona el sistema a nivel nacional, y a su vez forma parte de los sistemas para la administración del Estado, en donde son establecidos que corresponde a un conjunto de unidades orgánicas, normativas, procedimientos, instrumentos y técnicas que se orientan tener una administración de los recursos públicos, sin embargo los problemas asociados a una gestión acorde a los estándares de la gestión por resultados tal como lo menciona Colqui & Pérez (2020), indica que más del 50% de los colaboradores de los municipios de la región Pasco desconocen de los riesgos asociados a la gestión de tesorería, desconocen de los procedimientos y la normativa actualizada en relación al manejo de los ingresos a tesorería, así como también desconocen los criterios de liquidez de tesorería, elementos clave para la gestión de las operaciones complementarias en las municipalidades, como la gestión de los procesos de adquisición, las acciones para brindar los servicios y las obras de forma oportuna y con calidad.

En el ámbito local, una investigación llevada a cabo por Pérez & Pintado (2021), al evaluar los criterios de cómo se implementa el Decreto Legislativo N° 1441 en la Universidad Nacional de San Martín, indican que todos los procedimientos desde los elementos de la eficacia se han implementado, sin embargo los niveles de eficiencia son deficientes debido a que no son evidenciados en documento alguno de la gestión operativa su cumplimiento, conllevando a tener altos niveles de riesgo de la gestión debido a que no sólo basta con diseñar e implementar las normas, sino que luego estas deben tener niveles de cumplimiento buenos para minimizar la existencia de desviaciones que puedan afectar el adecuado uso de los fondos públicos.

El informe de acciones de cumplimiento de la Contraloría General de la República (2019), para el caso de las entidades públicas de la región San Martín, pone en evidencia que en más del 70% de las auditorías a los sistemas administración de tesorería, contabilidad y abastecimiento, no se cumplen los lineamientos de los procedimientos, siendo una constante que no se cumpla con eficiencia la cadena de pagos, tales como el devengo de pagos a proveedores sin existir los informes de conformidad del área usuaria, demora en el pago a los proveedores de forma injustificada, o procedimientos de selección de proveedores sin constatar la disponibilidad presupuestal de los recursos, lo que genera una alta percepción que la gestión de dichas entidades no tiene un accionar con probidad.

Para el caso específico de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, existe una unidad de Tesorería, cuyas funciones están determinadas en los manuales organizacionales de la entidad, a la cual se ha dotado de personal en número de 6, de acuerdo con el Cuadro Analítico de Personal, sin embargo, sobre la base de indagaciones preliminares efectuadas previa a la investigación por los investigadores, se pudo afirmar que existía una alta rotación del personal, y no existían planes de capacitación estructurados en el Plan de Desarrollo de Personas para mejorar las competencias de los trabajadores del área, además en el último examen de control interno, se había identificado 12 hallazgos de mejora, entre los que resaltan la baja calidad de los procesos de verificación de procesos para el devengado y posterior pago a proveedores, el poco uso de reportes de los ingresos a las autoridades para la toma de decisiones.

Sobre estos considerandos fue estructurado el problema del estudio, quedando redactado de la siguiente manera para el problema general; ¿Cómo es la Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022?, y para los problemas específicos; a) ¿Cuál es el nivel de implementación de los elementos de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022?, b) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las reglas para la gestión de tesorería en la

Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?, c) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?.

En cuanto a las hipótesis, fue definida para la hipótesis general,  $H_i$ : La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es deficiente; y para las hipótesis específicas,  $H_1$ : El nivel de implementación de los elementos de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es deficiente,  $H_2$ : El nivel de cumplimiento de las reglas para la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, es deficiente,  $H_3$ : El nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, es deficiente.

Los objetivos fueron establecidos de la siguiente manera, para el objetivo general, Determinar la Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022; para los objetivos específicos; a) Identificar el nivel de implementación de los elementos de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, b) Establecer el nivel de cumplimiento de las reglas para la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, c) Identificar el nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

En los párrafos que siguen se explicitan las investigaciones siguientes:

#### **A nivel internacional**

Pincay & Sarabia (2019), descripción de la eficiencia de la administración de tesorería – DISPROVEF Ecuador (tesis de graduación) Universidad de Guayaquil, estudio que concluye que, la cartera de clientes tiene un monto vencido del 52% que corresponde a US\$ 509,244.28. La alta morosidad de la cartera se debe a factores de incumplimiento de la gestión de tesorería, debido a que no se efectúan controles eficientes de los componentes financieros, de los movimientos de caja y de liquidez de empresa, la ineficacia de la gestión de cobranza, de la no verificación de los procedimientos y los controles poco efectivos del activo circulante. Las auditorías efectuadas en los dos últimos periodos evidencian estas deficiencias, sin que los directivos de la empresa hayan implementado las recomendaciones, lo que indica que no se cumple con los estándares de calidad de gestión establecidas en las normas de tesorería y las normas de calidad como la ISO 9001.

Panqueva & Mateus (2018), subdivisión proceso global de tesorería (tesis de titulación), en sus conclusiones determinan que, normativamente el proceso global de tesorería se agrupa en trece sub divisiones, los mismos que tienen funciones que se traslapan, además que las administraciones no tienen encargados para llevar estas funciones de forma diferenciada de otras funciones administrativas diferentes a la tesorería. Esto conlleva a que las administraciones colombianas presentan deficiencias para evidenciar los documentos que dan soporte a las actividades que se ejecutan las áreas de tesorería, generando desviaciones en el cumplimiento de los lineamientos desde la legalidad y la aplicación de los manuales y directivas, o la vez no se tienen los reportes actualizados de los ingresos para una gestión efectiva del cumplimiento de pagos a proveedores

Paves (2017), modelo de los Esquemas de Control de la Administración de Tesorería de la República (tesis de grado en maestría), en sus conclusiones detallan que, los lineamientos políticos para impulsar la economía y que la gestión pública esté orientada a la consecución de productos, que han dado origen a que las entidades públicas sean instauradas de tecnologías administrativas novedosas para la mejora de la gestión, entre ellas la tesorería. Si bien las instituciones públicas tienen un marco legal que delimita sus

quehaceres institucionales, las que norman sus procederes vinculados a las facultades e impedimentos a las cuales se sujetan su gestión, pero últimamente se han introducido normas procedimentales e instrumentos que estimulan el desempeño, sobre todo en aquellas áreas administrativas donde son evidentes las trabas burocráticas, la rigidez de los procesos, siendo la Tesorería uno de estos procesos. La Tesorería como función administrativa, debe ser parte también de los sistemas de control, y las innovaciones que las entidades puedan proponer, al someterse a la supervisión y monitoreo constante, hace más previsible que no existan desviaciones en su accionar y se tenga mayores elementos de certidumbre en sus resultados.

### **A Nivel Nacional**

Quispe (2018), administración de Tesorería en el ámbito público (tesis de titulación), detalla como conclusiones que, una adecuada y óptima administración del área de tesorería se sustenta en la aplicación normativa con compromiso apegado a su cumplimiento, ejecutando una manipulación de la información de forma apropiada a los empleados encargados; ya que corresponde a ellos desarrollar las metodologías para que sean logrados los objetivos. Mayoritariamente las deficiencias que se observan en la administración de las unidades de tesorería están referidas a la inaplicación de la norma, no por desconocimiento, sino más bien por inexperticia en los aspectos procedimentales de la normativa, y además por acciones del tipo conductual, en donde prima la negligencia para advertir los procesos e incluso actos dolosos como la negociación incompatible y la colusión en los actos administrativos.

Oliva (2018), el Sistema de Tesorería y la Gestión de los Recursos del Financiamiento en la Municipalidad Provincial de Huaura (tesis de titulación), como conclusiones expresa que, el sistema de Tesorería tiene influencia de forma significativa en la gestión de los Recursos del Financiamiento, demostrado porque evidencia información de importancia para que los gestores responsables de este componente administrativo puedan emplearlo en la elaboración, organización, ejecución y de control las acciones financieras, las cuales deben tener una orientación para cumplir sus objetivos y metas que fueron estructurados en los planes respecto del del mantenimiento de las capacidades operativas y de las prestaciones de los servicios básicos a la colectividad. Se evidencia un grado de cumplimiento medio de las funciones de tesorería en la municipalidad, el cual se debe a las injerencias de las autoridades políticas en los aspectos técnicos de la tesorería, acciones advertidas en el examen de cumplimiento de implementación del D.L. 1421.

Sucasaca (2021), la Administración de Tesorería y la Ejecución del Gasto en la municipalidad del distrito de San Miguel - San Román – Puno, 2020 (tesis de titulación), presenta como conclusiones que, se evidencia vinculación correlacional significativa entre la normativa de tesorería y la implementación de los gastos en la municipalidad del distrito de San Miguel, donde la realización del test correlacional de Spearman esta da un valor de 0.767, indicando una relación directamente proporcional entre las variables. Las dimensiones de tesorería que mayor incidencia tienen en el gasto es la gestión de la cadena del gasto y la gestión del riesgo financiero, el primero porque sus acciones preclusivas de cada proceso cuando se demoran por trabas burocráticas afectan el gasto, y el segundo porque muchas veces no se efectúan las comprobaciones de los recursos disponibles para el pago de proveedores.

Niquén (2018), el control previo y la administración de tesorería en el Servicio de Sanidad Nacional en Pesquería – SANIPES 2017 (tesis de grado de maestría), concluyen que, ha sido determinado que existe vinculación positiva alta entre el control previo y la administración de tesorería, medido mediante el Rho de Spearman que logra un valor de 0.746. Los elementos constitutivos del control previo logran valores de cumplimiento del 67% y los de tesorería de 78%. No existe una cultura organizacional que fomente las acciones del control previo, pues el ambiente de control solo logra valores de 49% y el cumplimiento de procesos de la contabilidad del 61%.

### **A Nivel Local y Regional**

Pérez & Pintado (2021), implementación del Decreto Legislativo N° 1441 del Sistema de Tesorería Nacional y el Control Interno en la Universidad Nacional de San Martín, 2019 (tesis de titulación), concluyen que, se ha determina que la instauración del Decreto Legislativo N° 1441 del Sistema de Tesorería Nacional ha ocurrido en la totalidad de los elementos planteados por la norma desde la perspectiva del cumplimiento de la eficacia, sin embargo los indicadores de eficiencia se evidencia la existencia de componentes de la administración de la liquidez y la gestión de los riesgos; que no se aplican correctamente, aun cuando a la fecha no ha habido hechos problemáticos sobre estos puntos, su ocurrencia podría conllevar a dificultades administrativas e incluso penales de la gestión. El área de tesorería se encuentra implementada y regulada por manuales de gestión interna, aprobados por las autoridades correspondientes, el mismo que se ajusta a lo normado en el D.L. 1441, pero con algunas deficiencias en el cumplimiento de las funciones que en ella se detallan.



Rengifo & Vargas (2021), la modulación financiera y su relación con la administración de tesorería en las municipalidades de nivel distrital de la provincia de San Martín, 2020 (tesis de titulación), explicitan como conclusiones que, los resultados revelan que la modulación financiera en los municipios de nivel distrital en el ámbito de la provincia de San Martín, no es el adecuado, con un valor de 44% de ineficacia, y el nivel de cumplimiento desde las percepciones dadas por los trabajadores sobre la administración de tesorería que es de 53% en un nivel bajo, debido principalmente a que existen inobservancia de los procesos establecidos en el sistema de tesorería y sus normas conexas como el SIAF y Contabilidad. Existe una relación de significancia muy fuerte y positiva entre la modulación financiera y el control administrativo de tesorería en los municipios distritales del ámbito de la provincia de San Martín para el periodo 2020, donde el estadístico de Pearson obtiene un valor de 0.856, indicando que el logro de los lineamientos de control en tesorería implica mejorar el accionar de la gestión financiera.

## **2.2. Fundamentos teóricos**

### **2.2.1. Gestión de Tesorería**

#### **Concepto de Tesorería**

La tesorería es el conjunto de acciones de llevar un control efectivo de los flujos monetarios, esto es, del dinero que ingresa y sale de la empresa o de cualquier entidad gubernamental, a donde asigna y cuándo, y que costos o beneficios se generan con estas acciones (UNIR, 2021, p.8).

La gestión de la tesorería de un agente económico involucra la óptima administración de la liquidez con que cuenta, con el objeto de que se garantice que siempre existan fondos necesarios para efectuar los pagos comprometidos en cualquier momento (UNIR, 2021, p.8).

Es el gerenciamiento de la liquidez, con el propósito de dar garantía a la disponibilidad de los recursos que se necesitan para la realizar los pagos que ha asumido la empresa, para lo cual los tesoreros deben efectuar gestiones necesarias con los agentes financieros para la consecución del financiamiento de las operaciones de la empresa en su oportunidad precisa, así como contar en cuenta la fecha valor de las operaciones para no generar costosas transacciones (Fernández, 2019, p.14).

La gestión de la tesorería es la correcta administración del flujo del efectivo y los activos que presentan características y funciones similares en la entidad. Es decir, se busca gestionar todos los activos que sean tan líquidos como el efectivo y las diferentes divisas que se depositan en las cuentas bancarias (Llamas, 2020).

En la gestión gubernamental, se define como el conjunto de unidades orgánicas, normas, procesos, instrumentos y técnicas que se orientan a la administración de los recursos público, en los organismos y entidades del Sector Público, cualquiera que sea el origen de donde procede el financiamiento y uso que se dé a los mismos (Andía, 2019, p.37)

### **Importancia de la Tesorería en el Estado**

La recaudación que es obtenida por el Estado ingresa a ser parte de los fondos de las entidades designadas en función de la distribución planteada por los gobiernos, donde la trascendencia de la tesorería recae en la cómo estos recursos se programan y administran en función de los movimientos de las finanzas con relación a los ingresos y los desembolsos en congruencia con las normativas definidas, el conglomerado financiero, mercados de capitales y los créditos, interrelacionándose con la totalidad de los agentes que participan en la gestión estatal a fin de lograr una gestión eficiente. Se resalta que el subsistema de tesorería tiene una fuerte relación con otros subsistemas del Estado, como abastecimiento, inversiones, contabilidad, gestión de rendimiento, puesto que para estos tengan funcionalidad correcta se debe tener contacto permanente entre todos (Mavila, Rodríguez & Garay; 2021, p.23).

La importancia de la Tesorería, se evidencia en que el Estado necesita desenvolverse de manera adecuada y eficiente, donde la las funciones de la tesorería de administrar las fuentes de donde provienen los ingresos del financiamiento que requieren en función de la cuantía y, así como, que existan costos reducido, además de las gestiones para las cobranzas y los pagos, así como también la forma cómo se disponen los remanentes monetarios, obteniendo finalmente, que los movimientos de ingresos y egresos sean gestionados bajo probabilidades altas de coincidencia (Mavila, Rodríguez & Garay; 2021, p.24).

La tesorería cuando actúa con independencia, su importancia en toda gestión, es la de mantener el enfoque que facilite que se reconozcan cuáles son las actividades principales a ejecutarse al interno de este subsistema, facilitando de esta forma que la entidad tenga mínimos costos financieros, pueda asumir sus compromisos pactados con los

proveedores, a la par de la obtención de los fondos necesarios de forma rápida y financiar correctamente las acciones planificadas (Mavila, Rodríguez & Garay; 2021, p.24).

La gestión de tesorería cobra importancia vital en el momento de afrontar los pagos en el corto plazo, como son deudas o adquisiciones de insumos para los servicios que presta la entidad, con lo que se contribuye a generar una buena reputación financiera, y la vez se garantiza la continuidad de los servicios (Mavila, Rodríguez & Garay; 2021).

La efectiva gestión de la tesorería contribuirá a poder asumir pagos y otras obligaciones sin que sea necesario que se recurra a acciones de liquidar otros activos para contar con dinero, aun cuando esta condición no siempre es aplicable en las unidades operativas de las entidades del Estado, pues el gasto ocurre previa condición de disponibilidad de los recursos para hacer efectivo los compromisos pactados (Llamas, 2020, p.19).

### **Teoría de la Eficiencia en tesorería**

Landauri (2016), esta teoría hace una exposición de la necesidad de optimización de los recursos de forma tal, que se tengan a usar menos recursos por actividad programada, se generen mayores ganancias que aporten a la función de la entidad, es decir, que su gestión tenga eficiencia productiva. En el campo público la eficiencia de la tesorería se evidenciará en la capacidad de atender los flujos del efectivo para atender las necesidades, la aplicación de los procesos de pago de forma correcta y advertir la situación de liquidez, es decir bajo esta premisa la Tesorería también se ajusta a los criterios de la gestión por resultados.

### **Elementos o Procesos de la Tesorería en el Estado**

Hinojosa (2019), en función de lo estipulado en Decreto Legislativo N° 1441, cuya fecha de publicación data del 16 de setiembre de 2018, en el capítulo III: Ámbito Funcional, subcapítulo IV, titulado Gestión de Tesorería, se señala, que la tesorería como elemento de la gestión es parte integrante de los procesos de gestión de los recursos gubernamentales de la administración de las finanzas del aparato público, y se constituye en el manejo con efectividad de los Fondos Públicos mediante la gestión de ingresos, de la liquidez y de los pagos, teniendo como soporte los movimientos de caja.

Para gestionar la tesorería, la Dirección Nacional del Tesoro Público admite información referida a los saldos y la implementación de los gastos e ingresos son proporcionados por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública del MEF, las necesidades requeridas para

su financiamiento, que son proporcionadas por la Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF; proceso de cumplimiento de las normativas fiscales, proporcionado por la Dirección Nacional de Políticas Macroeconómicas y de Descentralización Fiscal del MEF; y los montos así como los cronogramas de los pagos por los contratos en vigencia, proporcionados por la Dirección Nacional de Abastecimiento del MEF. (Hinojosa, 2019, p.71)

Por su parte López & Soriano (2019), también tomando como referencia lo tipificado en el D.L. 1441, establece que gestionar la tesorería se ejecuta a través de:

**a. Gestión de ingresos.**

La gestionar los ingresos consiste en establecer las disposiciones y lineamientos de las acciones operativas, procedimentales o de registro, para que sean acreditadas oportunamente de los Fondos Públicos en la Cuenta Unitaria de Tesorería - CUT. Para ello los entes recaudadores del Sector Público No Financiero brindan la información de las estimaciones, determinaciones y percepciones de sus movimientos de ingresos del financiamiento, en los tiempos y escenarios que establezca la Dirección Nacional del Tesoro Público (López & Soriano, 2019, p.19).

Para el caso específico de los recursos que provienen del recaudación directa estos se rigen por los siguientes considerandos: Forman parte de los fondos del Tesoro Público los que provienen de las tasas, multas que aplican las entidades, los ingresos no tributarios, de acuerdo a lo establecido por la legislación que le es aplicable; no siendo de aplicación esta consideración a las Universidades Públicas, así como también a aquellos organismos cuyos recursos de recaudo directo se generan por instaurar acciones de comercio de servicios y bienes que tienen autorización mediante ley autoritativa expresa (López & Soriano, 2019, p.19).

**b. Gestión de liquidez.**

Gestionar la liquidez brinda las garantías de tener la suficiente disponibilidad de los recursos públicos que son percibidos o recaudados, para los pagos con oportunidad de las acreencias son asumidas enmarcadas en la ley por aquellos organismos que tienen tal autorización.

Para ello, la Dirección Nacional del Tesoro Público tiene las facultades de emplear mecanismos de apoyo financiero de forma transitoria haciendo uso de los fondos que conforman la CUT, la Reserva Secundaria de Liquidez y los saldos que provienen de

colocar Letras del Tesoro Público, donde son aplicados el principio del consumo por su uso (López & Soriano, 2019, p.19).

Las Letras que provienen del Tesoro Público corresponden a títulos valores que son emitidas y colocadas por la Dirección Nacional del Tesoro Público, cuyos plazos son de menos de 365 días, para el financiamiento de las necesidades temporales y con estacionalidad de la Caja y promoviendo el fomento de los mercados de capitales, donde el monto máximo de los saldos que se adeudan al cerrar cada año fiscal, es fijado en las Leyes de Equilibrio del Financiamiento del Presupuesto del Sector Público. La Reserva de Liquidez Secundaria y se constituye por los fondos de disponibilidad libre del Tesoro Público al cerrar cada año fiscal, para cobertura desfases temporales o débitos de caja, cuya sumatoria acumulada no supere el 1,5% del PBI nominal al año correspondientes (López & Soriano, 2019, p.20).

### **c. Gestión de pagos.**

Gestionar los pagos involucra manejar el pago de los compromisos con cargo a los recursos públicos que han sido concentrados en la CUT, teniendo como sustento el registro del Devengado que previamente ha sido formalizado. El Devengado efectúa que sea reconocido un imperativo de pago, al cual con antelación se ha acreditado que existe el derecho que posee el acreedor, sobre el fundamento del compromiso formal y que se registra previamente (López & Soriano, 2019, p.20).

El pago es formalizado cuando es otorgado la conformidad de la acción por el área correspondiente y esta es registrada en el SIAF-RP, luego de su verificación que hayan sido cumplidas las premisas siguientes, según le sea aplicable: Recepción a satisfacción de los bienes que han sido adquiridos, prestación valedera de los servicios solicitados de acuerdo a contrato, cumplimiento de las condiciones del contrato o los términos legales, cuando corresponda a gastos sin inmediata y directa contraprestación. Autorizar que se reconozca el Devengado es facultad de quien dirige la Oficina Administración General, Gerente Financiero, o quien tenga las funciones de hacerlo según los manuales o el funcionario a quien de forma expresa le ha sido delegado esta potestad. El Devengado registrado y formalizado al último día calendario de cada año fiscal se puede pagar hasta el último día calendario de fiscal siguiente (López & Soriano, 2019, p.20).

La realización de los pagos de obligaciones que genera el Devengado formalizado de forma debida, con cargo a recursos públicos concentrados en la CUT, corresponde a una facultad del ente ejecutor correspondiente y se efectúa empleando los medios siguientes: De forma obligatoria las transferencias electrónicas de como las planillas de pensiones y

remuneraciones, así como, las obligaciones que relacionen y a acreedores y proveedores del Estado; pagos en efectivo, de conformidad a las formas que se contemplan por el Sistema Nacional de Tesorería (López & Soriano, 2019, p.20).

Corresponde al Director de Administración General o Administrador de las Finanzas, o quien asuma esta responsabilidad, dictar los procedimientos suficientes para procesar la documentación que sustente el imperativo de pago, así como también, que las unidades orgánicas vinculadas con el proceso para formalizar el Devengado asuman el cumplimiento bajo responsabilidad, al ser presentados los referidos documentos con la anticipación suficiente a los cronogramas o fechas de pago, de forma que se asegure adecuadamente, con oportunidad la atención del pago (López & Soriano, 2019, p.20).

### **Reglas de la Tesorería en el Estado**

Sobre lo tipificado en el D.L. 1441, Sandoval (2019), para gestionar la tesorería, son utilizadas las reglas siguientes:

#### **a. Servicios Bancarios:**

La Dirección Nacional del Tesoro Público efectúa las retribuciones al Banco de la Nación por aquellas prestaciones bancarias que directamente o de forma indirecta le otorga por ejecutar las diferentes transacciones del Sistema de Tesorería Nacional, independientemente de la moneda en que se realice la transacción, estando prohibido el Banco de la Nación de generar pagos estos conceptos en todas las cuentas bancarias que posean los entes ejecutores del Presupuesto Público, así como las que tengan atribuciones para hacerlo, en donde también se incluyen a los pliegos del presupuesto de las instancias locales de gobierno (Sandoval, 2019, p.33).

#### **b. Rendiciones de Cuentas y/o Reembolsos por Gastos Menores:**

Las rendiciones de cuentas y/o reembolsos por aquellos encargos ejecutados empleando recursos de caja chica u otros de similar naturaleza que son facultados por la Dirección Nacional del Tesoro Público son efectuados y registrados en las condiciones y plazos que están establecidas en las normativas del órgano que lo rige, los que incluyen además la determinación de penalidades e intereses (Sandoval, 2019, p.33).

#### **c. Reembolsos de Fondos Depositados Indebidamente o por Error:**

Los fondos que se depositan y/o perciben de forma indebida o por errores como recursos públicos, deben ser reembolsados o extornados según sea el caso, debiendo previamente reconocer formalmente por parte de la dependencia o unidad orgánica responsable de su



estimación y efectuar los correspondientes registros, según lo reglado por las Directivas del órgano que rige esta función (Sandoval, 2019, p.33).

**d. Tratamiento de Documentos Sustentatorios:**

Los documentos sustentatorios de todas las transacciones de ingresos y gastos son las autorizadas por los entes tributarios como son facturas, tickets, boletas, notas de crédito, vouchers, notas de abono, notas de débito y crédito, notas de cargo, estados bancarios, declaraciones juradas y otros que establezca el órgano que rige esta función, en cuanto es parte de las acciones que sustentan los actos administrativos que están vinculados con la formalización de la recaudación y determinación de ingresos y, a su vez de la implementación del gasto, debiendo ser cautelados para su conservación en la Oficina de Administración General o aquella que asuma esta responsabilidad en la Unidad Ejecutora, organismo o dependencia en concordancia con los niveles de cumplimiento que den aseguramiento de su apropiada ubicación y preservación (Sandoval, 2019, p.33).

**e. Adopción de Acciones Preventivas para Manejar los Recursos Públicos:**

La Dirección del Tesoro Público Nacional efectúa el aplazamiento de forma temporal de las transacciones en aquellas cuentas bancarias de las Unidades Ejecutoras del Presupuesto Público y las que tengan esta atribución, así como de los pliegos que corresponden a instancias locales de gobierno, cuando ocurran escenarios de conocimiento público que generen riesgo del eficiente empleo de los recursos públicos, a petición de los titulares de Contraloría General de la República, MINJUS o el MININTER (Sandoval, 2019, p.33).

La mencionada solicitud debe expresamente hacer mención si la suspensión de las transacciones bancarias, involucra o no que se atienda el pago de ingresos de para el personal y las pensiones, el pago de tributos, servicios públicos esenciales, seguros, servicio de internet, limpieza, arrendamiento de la sede de la entidad, seguridad de la entidad, así como los compromisos que se relacionan el accionar del Programa del Vaso de Leche u otros programas (Sandoval, 2019, p.33).

**f. Desembolsos no empleados:**

Los saldos que no se utilizan producto de las transacciones de endeudamiento que permitieron la ejecución de proyectos de inversión, donde el servicio de la deuda es atendido con recursos que provienen o son transferidos por la Dirección Nacional del Tesoro Público, son depositadas en las cuentas de la referida Dirección Nacional, una vez

que se concluyan los proyectos de inversión o al resolver los contratos o convenios materia de las referidas operaciones. (Sandoval, 2019, p.33).

**g. Cautela de Fondos o Valores de Fuente Indeterminada:**

Los valores o fondos que están en custodia de una Unidad Ejecutora o la que haga sus veces, cuyas modalidades de administración o empleo no estén debidamente justificados o aclarados, son depositados en la cuenta principal de la Dirección Nacional del Tesoro Público o son entregados para en custodia, según cada caso en particular, estando prohibido que se disponga de ellos hasta que sea establecida con precisión su fuente que lo originó y se proceda a su apropiado tratamiento administrativo, contable, financiero y presupuestal, según corresponda (Sandoval, 2019, p.34).

**h. Reembolsos de Transferencias:**

Cuando se culmina la ejecución motivo de los convenios de administración de fondos, costos compartidos u otras formas similares que han sido financiadas con cargo a fondos administrados y registrados por la Dirección Nacional del Tesoro Público, los saldos de las transferencias realizadas, incluyendo los intereses, tienen que ser devueltos a las entidades públicas que los transfirieron, para que éstas procedan a generar el depósito a favor de la Dirección Nacional del Tesoro Público en los tiempos que lo establezca esta Dirección (Sandoval, 2019, p.34).

**i. Conciliaciones con la Dirección General del Tesoro Público:**

Las conciliaciones las efectúa la Dirección Nacional del Tesoro Público con los entes ejecutores o quienes hagan sus veces, en lo referido a los registros que estén vinculados con la preparación de sus respectivos estados financieros, que faciliten la identificación de los fondos transferidos y recepcionados por la referida Dirección Nacional (Sandoval, 2019, p.34).

**j. Afectaciones de Cuentas Bancarias solamente con Autorizaciones Expresas:**

Los cargos o débitos que se efectúan en las cuentas bancarias de la Dirección Nacional del Tesoro Público, o en los entes ejecutores identificadas en la Ley del Presupuesto, así como también de los Pliegos presupuestales de las instancias de locales de gobierno, proceden sólo si se cuenta con aprobación de forma expresa de sus respectivos titulares, bajo entera responsabilidad individual y colegiada del directorio del ente bancario que corresponda (Sandoval, 2019, p.34).

### **Administración de riesgos fiscales en la Tesorería**

La administración de riesgos fiscales, según lo detallado en el D.L. 1441, forman parte de los procedimientos de la administración de los fondos públicos del sistema financiero gubernamental, consistente en la incorporación de acciones que palien los impactos de la aparición de hechos que ocasionen divergencias entre los resultados previstos y los fiscales (López & Soriano, 2019, p.43).

Los riesgos fiscales de acuerdo al D.L. 1441 en su artículo 21, se clasifican en:

- a. Riesgos de macroeconomía**, que están relacionados a las condiciones de exposición de las acciones de las finanzas públicas a las variaciones en los indicadores de la macroeconomía como es el PBI, la tasa de intereses, el tipo de cambio, los precios de las materias primas, tomando en consideración en el análisis los diferentes contextos económicos y su incidencia en las cuentas fiscales y en la sustentabilidad de la deuda pública.
  
- b. Riesgos específicos**, que están vinculados la forma como se ejecutan las garantías que han sido dadas por los entes públicos, a procesos arbitrales y judiciales, a contingencias de orden contractual, a hechos provenientes de catástrofes naturales, entre otros; incluyendo los riesgos que provienen de las finanzas.
  
- c. Riesgos institucionales o estructurales**, que son atribuibles a las trabas burocráticas y de la estructura del Estado.

## **CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1. Ámbito y condiciones de la investigación**

#### **3.1.1. Ubicación política**

Por su ubicación política el estudio fue ejecutado en el distrito de Juanjuí, provincia de Mariscal Cáceres, región San Martín.

#### **3.1.2. Ubicación geográfica**

El estudio se ubicó geográficamente en el Jr. Miguel Grau N° 337 - Plaza de Armas de Juanjuí, lugar donde funciona la sede de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.

#### **3.1.3. Periodo de ejecución**

Este involucra de forma única al primer semestre del año 2022

#### **3.1.4. Autorizaciones y permisos**

Estas estuvieron vinculadas a la consecución de los permisos institucionales por parte el alcalde Provincial y así poder aplicar los instrumentos para el logro de la data de campo.

#### **3.1.5. Control ambiental y protocolos de bioseguridad**

No siendo un estudio donde se manipulen las variables y se somete a diseños experimentales, no fueron aplicados ninguna consideración de control ambiental, y en el caso de protocolos de bioseguridad, estos estuvieron definidos y establecidos por las autoridades de salud en cuanto al distanciamiento social y empleo de mascarillas para el prevenir el contagio por Covid.

#### **3.1.6. Aplicación de principios éticos internacionales**

Se aplicó el principio de autonomía, que consistió en la premisa de contar con el consentimiento previa autorización de los participantes para que participen de los procesos de la investigación, en especial en las respuestas a cada uno de los instrumentos de recojo de información. El principio de beneficencia, que se constituyó en la premisa de garantizar la no existencia de posibilidad alguna de generar algún daño a los participantes, por tanto, toda la información está procesada sin identificar a las personas o cargos que puedan luego acarrear acciones administrativas en la entidad. Un tercer principio fue el de justicia, estableció la premisa que todos quienes han participado del estudio han tenido un trato igualitario y sin acciones que puedan ser consideradas discriminatorias.

### 3.2. Sistema de variables

#### 3.2.1. Variables principales

Las variables corresponden a:

V1: Gestión de tesorería

#### *Descripción de variables por objetivo específico*

Objetivo específico № 1 Identificar el nivel de implementación de los elementos de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022.			
Variable abstracta	Variable concreta	Medio de registro	Unidad de medida
Elementos de la gestión de tesorería	Valoración de los elementos de la gestión de tesorería Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.	Verificación documentos de tesorería	- Número - %
Objetivo específico №2: Establecer el nivel de cumplimiento de las reglas para la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.			
Variable abstracta	Variable concreta	Medio de registro	Unidad de medida
Reglas de gestión de tesorería	Valoración de las reglas la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.	Verificación documentos de tesorería	- Número - %
Objetivo específico №3: Identificar el nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.			
Variable abstracta	Variable concreta	Medio de registro	Unidad de medida
Gestión de riesgos fiscales de tesorería	Valoración de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.	Verificación documentos de tesorería	- Número - %

#### 3.2.2. Variables secundarias

No han se ha determinado ninguna variable secundaria para este estudio.

### 3.3. Procedimientos de la investigación

#### 3.3.1. Objetivo específico 1,2,3.

De manera previa, metodológicamente se estableció que la investigación fue del tipo básica, donde Montano (2021), lo caracteriza porque tiene como finalidad la determinación de los atributos de un fenómeno sometido al estudio, sin que se lleguen a planteamiento y aplicaciones de orden práctico, y ser este el punto de partida para la generación de nuevos conocimientos.

Fue planteada una investigación de nivel descriptivo, donde Montano (2021), lo caracteriza porque se tiene como perspectiva final del estudio la verificación de hechos y estas ser

descritas teniendo como elementos de la discusión los atributos una población o fenómeno sometido al estudio, y estos convertirse en punto de partida para la interpretación de los resultados e inferir las hipótesis que están siendo planteadas.

El diseño planteado fue no experimental, trasversal que Vara (2012), indica que es no experimental debido a que no implicó manipulación alguna de las variables y los resultados son lo reflejado en la realidad, y es transversal, porque los resultados obtenidos son aquellos que se evidencian en el momento del recojo de la información.

La población estuvo conformada por todo el personal del Área de Tesorería, Contabilidad y de la Gerencia General, que según el reporte de la oficina de personal ascendieron a un total de 18 personas. Además, constituyó la población la totalidad de la documentación de tesorería que obra en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres para el periodo en estudio.

La muestra siendo pequeña y necesitando contar con personas conocedoras de la temática en estudio correspondió al jefe de Tesorería, 02 Especialistas de Tesorería, Contador General, 01 Especialista Contable, jefe de Oficina General de Administración, sumando un total de 06 personas. Para el componente de la documentación de tesorería la muestra fue igual a la población

La primera técnica empleada correspondió a la Observación documental, que según Vara (2012), se caracteriza por su aplicación busca que se describan o verifique la existencia de componentes de una población teniendo como elemento sustentatorio el acervo documental, que ha sido elaborado con antelación, debiendo registrarse lo observado en dichos documentos. En nuestro caso los documentos que fueron observados correspondieron a los documentos de tesorería de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres en el periodo 2022.

La segunda técnica empleada correspondió al Cuestionario de entrevista, que según Vara (2012), se elabora para conocer opiniones de un grupo de individuos sobre fenómenos de una población, para lo cual se formulan preguntas abiertas, no existiendo criterio de respuesta buena o mala.

Lo referido a los instrumentos, correspondió a la utilización de los instrumentos de la Ficha de análisis documental, y el Cuestionario de entrevista, que fueron elaborados teniendo como premisas los indicadores ya definidos en la operacionalización de la variable. Para



la ficha de análisis documental se configuró en un listado de ítems a ser verificados en los documentos de tesorería y donde fueron registrados la magnitud de su ocurrencia y los hechos más resaltantes observados. Para el cuestionario de entrevista, esta se formularon preguntas abiertas para obtener información sobre el accionar de cada indicador y poder contrastarlo con las evidencias de la ficha de análisis documental.

Las técnicas que fueron aplicadas para procesar los datos de investigación fueron aquellas que se enmarcan dentro de la estadística descriptiva aplicada a la investigación científica, así se tiene que se aplicaron criterios de medias y valores porcentuales de su ocurrencia, y sobre ellos fueron detallados en tablas y figuras que expresan representativamente los valores numéricos tanto porcentuales y de promedio. Los cálculos y la representación gráfica se efectuaron teniendo como soporte el paquete informático SPSS 25.

Además de manera general se utilizaron las técnicas de sistematización documental, la que nos facilitó desarrollar las discusiones de los resultados comparándolos con los antecedentes de la investigación y el marco teórico, y así también elaborar las conclusiones y recomendaciones.

### **3.3.2. Actividades del Objetivo general**

Fueron instaurados los mismos procedimientos que han sido descritos para los objetivos específicos, con el diferencial que los resultados fueron analizados de forma conjunta y no de manera desagregada por indicadores y dimensiones.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Objetivo específico 1

**Tabla 1.**

*Nivel de implementación de la gestión de ingresos como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022*

Ítem	Indicador	Evidencia	Valoración
1	Gestión de ingresos	- Durante el ejercicio no fueron registrados oportunamente los saldos de balance del año fiscal 2021 -No se tiene un flujo de ingresos financieros calendarizados -Los ingresos que provienen de Recursos Directamente Recaudados no tienen una calendarización en función del destino que se le asignará.	Deficiente
2	Gestión de liquidez	-La certificación presupuestal muestra desfases entre lo programado y ejecutado	Deficiente
3	Gestión de pagos	-Existen órdenes de servicio y de bienes que no se devengan oportunamente. -Se corrobora que todos los pagos se efectúan mediante transferencias bancarias. - Los pagos se sustentan en documentos de conformidad dada por el área usuaria y la verificación de la documentación contable y administrativa del expediente de pago en función del contrato u orden de servicio.	Regular

*Fuente: Revisión de documentos de tesorería de la MPMC, 2022*

### Interpretación

La tabla 1 expresa el nivel de implementación de la gestión de ingresos como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, en donde de los 3 indicadores que lo conforman en todos ellos se observa la inaplicación de alguna acción que contempla el D.L N° 1441 – Ley de Sistema Nacional de Tesoría, así para la gestión de ingresos se ha verificado, que durante el ejercicio no fueron registrados oportunamente los saldos de balance del año fiscal 2021, no se tiene un flujo de ingresos financieros calendarizados, y los ingresos que provienen de Recursos Directamente Recaudados no tienen una calendarización en función del destino que se le asignará.

Para la Gestión de liquidez, se observa que la certificación presupuestal muestra desfases entre lo programado y ejecutado; y para la Gestión de pagos, se ha evidenciado que existen órdenes de servicio y de bienes que no se devengan oportunamente. Así como en la gestión de pagos se corroboró se implementan de forma correcta que todos los pagos

se efectúan mediante transferencias bancarias; y los pagos se sustentan en documentos de conformidad dada por el área usuaria y la verificación de la documentación contable y administrativa del expediente de pago en función del contrato u orden de servicio.

### **Discusión objetivo específico 1**

Para el nivel de cómo está implementada la gestión de ingresos como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, los resultados indican una condición de deficiente para la gestión de ingresos y la administración de liquidez, y de regular para la gestión de pagos, por tanto podemos afirmar que esta dimensión de la gestión de tesorería se encuentra en un nivel deficiente, valores en menor escala aun que lo observado por Colqui y Pérez (2020), indica que más del 50% de quienes trabajan en los municipios de la región Pasco desconocen los criterios de liquidez de tesorería, elementos clave para la gestión de las operaciones complementarias en las municipalidades, como la gestión de los procesos de adquisición, las acciones para brindar los servicios y las obras de forma oportuna y con calidad.

Tener un resultado de la gestión de ingresos donde no se tiene un flujo de los ingresos calendarizados, en especial los fondos de Recursos Directamente Recaudados, a la vez que tampoco se ejecutan de manera oportuna los saldos de balance, hace que la entidad no tenga una predictibilidad de recursos para cumplir con sus procesos y sus proveedores, la que se complementa con la gestión de liquidez que también es deficiente, donde la certificación presupuestal muestra desfases en lo programado y ejecutado, nos demuestra que existe un alto riesgo de que los procesos para la selección de proveedores no se ejecute en los plazos previstos, poniendo en riesgo la continuidad de los servicios municipales y las obras que se tienen previsto realizar, por tanto no se da cumplimiento a lo afirmado por Fernández (2019; p.14), que la tesorería es la forma como se optimiza la liquidez, con el propósito de dar garantía a que se tendrán disponibles los recursos que se necesitan para la realizar los pagos que ha asumido la entidad.

Lo referido a la gestión de pagos, que alcanza una valoración regular, donde todos los pagos se efectúan mediante transferencias bancarias y esos sustentados con la conformidad de la documentación presentada por el proveedor en relación al contrato y la orden de servicios, es una buena acción, sin embargo se evidencia que estos pagos no se efectúan con la debida celeridad, lo que indica que si bien se pueden estar cumpliendo los procesos de la gestión de pagos, estos no se dan en función de los tiempos esperados

para una buena intervención administrativa, por tanto estas acciones coherentes con lo afirmado por (López & Soriano, 2019, p.20), que dice que, gestionar los pagos involucra manejar el pago de los compromisos con cargo a los recursos públicos que han sido centralizados en la CUT, teniendo como sustento el registro del Devengado que previamente ha sido formalizado.

#### 4.2. Objetivo específico 2

**Tabla 2.**

*Nivel de implementación de reglas de gestión como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022*

Nº	Indicadores	Evidencia	Valoración
4	Aplicación de servicios bancarios	Se utiliza cuentas del Banco de la Nación para las acciones de transferencias de recursos del nivel central y para el pago de proveedores. Tienen cuentas en el Banco BBVA para el pago de servicios municipales y los tributos	Eficiente
5	Rendiciones de cuentas	La rendición de cuentas del cierre fiscal 2021 se ha efectuado en los plazos previstos. Existe una regularidad para el arqueo de caja chica.	Eficiente
6	Devoluciones de fondos depositados indebidamente o por error	Durante el ejercicio 2021 y lo transcurrido del 2022 no ha ocurrido devolución de fondos depositados indebidamente o por error. Se observa un cartel en la Oficina de Tesorería en donde se detalla la cuenta para los depósitos a fin de que se minimice este riesgo	Eficiente
7	Acciones de documentos sustentatorios	La verificación se efectúa empleando la normativa de comprobantes de pago para el caso de facturas, boletas u otros documentos. Para el caso de contratos teniendo en cuenta su contenido, en especial las penalidades. Se verifica las cartas fianzas cuando existan, esto especialmente en obras.	Eficiente
8	Medidas preventivas para la gestión de fondos públicos	Durante el ejercicio 2021 y lo transcurrido del 2022 no ha ocurrido este tipo de medidas	Eficiente
9	Desembolsos no ejecutados	Estos ocurren en los plazos previstos, especialmente para la fuente de Financiamiento Recursos Determinados	Eficiente
10	Fondos o valores no identificados en custodia	Durante el ejercicio 2021 y lo transcurrido del 2022 no ha ocurrido este tipo de medidas	Eficiente
11	Devoluciones de transferencias	Estos ocurren en los plazos previstos, especialmente para la fuente de financiera Recursos por Operaciones de Crédito; y Transferencias y Donaciones	Eficiente
12	Conciliaciones financieras	Estas se efectúan de forma mensual, o cuando se requiera para alguna condición específica de una intervención, siendo muy común en la ejecución de obras. También se efectúa la conciliación financiera al final del ejercicio para la elaboración de los Estados Financieros y el cierre contable del ejercicio.	Eficiente
13	Afectaciones a cuentas bancarias	En todos los casos se evidencia que las afectaciones tienen la autorización del titular, en este caso el alcalde y el jefe de la Unidad de Administración	Eficiente

Fuente: Revisión de documentos de tesorería de la MPMC, 2022

## **Interpretación**

La tabla 2 expresa el nivel de implementación de reglas de gestión como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, donde de los 10 indicadores que comprende esta dimensión, en la totalidad de ellos su implementación eficiente. En la Aplicación de servicios bancarios se muestra que se utiliza el Banco de la Nación para las transferencias y el manejo de los recursos, a la vez de otra cuenta en BBVA para el pago de servicios municipales y de tributos.

Para la rendición de cuentas estos se han efectuado en los plazos previstos. La devolución de fondos depositados por error, las medidas preventivas para la gestión de fondos públicos, Fondos o valores no identificados en custodia, no se han identificado acciones sobre estos indicadores; las Acciones de documentos sustentatorios, en todos los casos se ha observado el empleo de la normativa de comprobantes de pago, la verificación contractual para aplicar penalidades, así como la veracidad de las cartas fianzas.

Para los Desembolsos no ejecutados, estos ocurren en los plazos previstos, en especial para la fuente de financiamiento de Recursos Determinados, para la Devolución de transferencias esto ocurre en los plazos previstos, en especial para para las fuentes de financiamiento Recursos por Operaciones de Crédito, y Transferencias y Donaciones; y para las Afectaciones a cuentas bancarias, en todos los casos se ha evidenciado que estas tienen las autorizaciones del titular y el jefe de la unidad de administración.

## **Discusión objetivo específico 2**

Los 10 indicadores que conforman la implementación de reglas de gestión como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, todos ellos se encuentran en un nivel eficiente, lo que indica que estas se adecúan a las normas y procedimientos que establece el Sistema Nacional de Tesorería, siendo esta determinación diferente a lo expresado por Colqui y Pérez (2020), indica que más del 50% de quienes trabajan en los municipios de la región Pasco desconocen de los procedimientos y la normativa actualizada en relación reglas de gestión de tesorería.

Que se aplique en los procesos de tesorería los servicios bancarios, que las afectaciones a las cuentas bancarias tengan las autorizaciones de los responsables del manejo de las cuentas, y que estas se efectúen sobre la base de documentos sustentatorios, genera una cadena para el pago que le da una alta predictibilidad de su ocurrencia pero a la vez disminuye los riesgos de desviaciones, siendo estas consideraciones diferentes a lo

observado por Panqueva, Mesa & Mateus (2018, p.55), indica que las administraciones colombianas presentan deficiencias para evidenciar los documentos que dan soporte a las actividades que se ejecutan las áreas de tesorería, generando desviaciones en el cumplimiento de los lineamientos y distintas también a lo indicado por la Contraloría General de la República (2019), para el caso de las entidades públicas de la región San Martín, pone en evidencia que en más del 70% de las auditorías a los sistemas administración de tesorería, contabilidad y abastecimiento, no se cumplen los lineamientos de los procedimientos, siendo una constante que no se cumpla con eficiencia la cadena de pagos, tales como el devengo de pagos a proveedores sin existir los informes de conformidad del área usuaria.

### 4.3. Objetivo específico 3

**Tabla 3.**

*Nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.*

N°	Indicador	Evidencia	Valoración
14	Riesgos macroeconómicos	No se evidencia ningún tipo de análisis de riesgos macroeconómicos, ni siquiera para el comportamiento de la recaudación tributaria	Deficiente
15	Riesgos específicos	No se evidencia ningún análisis de riesgos específicos. Sin embargo, se observa que durante el ejercicio 2021 se ha ejecutado una carta fianza a un proveedor por un monto de S/. 726.312.12	Deficiente
16	Riesgos institucionales o estructurales	No se evidencia ningún tipo de análisis de riesgos institucionales o estructurales.	Deficiente

Fuente: Revisión de documentos de tesorería de la MPMC, 2022

### Interpretación

La tabla 3 expresa el nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, donde en los tres indicadores que conforman esta dimensión, en todos ellos no se observa ningún tipo de análisis y acción alguna que evidencie que se desarrolla la gestión de riesgos.

### Discusión objetivo específico 3

Para el nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, para los tres indicadores se encuentra en nivel deficiente, es decir no se aplican criterios o acciones para identificar riesgos macro

económicos, específicos o institucionales, lo que si bien no es una condición de alto riesgo su no concreción, debido a que el presupuesto institucional de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres tiene una alta dependencia del nivel central, si representa un riesgo para la gestión de los recursos que provienen de Recursos Directamente Recaudados, a la par que no analizar riesgos también es una forma de no tener un control eficiente frente a posibles desviaciones, acciones definidas también por Mavila, et. al. (2021) indica que las falencias del sistema de tesorería, en especial en entidades latinoamericanas, se debe a que los gestores no están enfocados a desempeñarse con eficiencia, no se aplican los sistemas de control interno, no se realizan con rigurosidad los registros de los ingresos y los gastos de los presupuestos, conllevando a la existencia de riesgos elevados de corrupción.

#### **4.4. Objetivo general**

Este objetivo planteó determinar la Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, donde los resultados indican que:

- Para la gestión de ingresos, de tres indicadores, 02 tienen valoración deficiente y 01 regular.
- Para las reglas de gestión, de los 10 indicadores todos presentan una valoración eficiente.
- Para la gestión de los riesgos fiscales, los 03 indicadores muestran un nivel deficiente.
- De los 16 indicadores de la variable Gestión del Sistema de Tesorería, 10 indicadores se valoran como eficiente, 01 como regular, 05 como deficiente.

Habiendo planteado como hipótesis general:  $H_1$ : La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es deficiente, a la luz de los resultados podemos inferir que se rechaza la hipótesis, calificándola como regular.

#### **Discusión objetivo general**

Los resultados indican que la gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, donde de 16 indicadores de la variable Gestión del Sistema de Tesorería, 10 indicadores se valoran como eficiente, 01 como regular, 05 como deficiente, siendo esta condición muy similar a lo indicado por Sucasaca (2021), que al estudiar una municipalidad provincial indica que, se evidencia un nivel de cumplimiento medio de las funciones de tesorería en la municipalidad, el cual se debe a las injerencias de las autoridades políticas en los aspectos técnicos de la tesorería, acciones advertidas en el examen de cumplimiento de implementación del D.L. 1421.

Si bien se observa un alto nivel de cumplimiento para la dimensión reglas de gestión, para las dimensiones gestión de ingresos, y gestión de riesgos estas se encuentran en nivel deficiente, lo que nos indica que son los aspectos operativos los que mayor nivel de cumplimiento tienen que los aspectos estratégicos o del planeamiento de la gestión de tesorería, por cuando corresponde en estas dimensiones la generación de intervenciones mucho más efectivas, tendientes a tener un sistema de tesorería adecuado a los lineamientos de la gestión pública moderna, pero podemos indicar que estos resultados son similares a lo indicado por Pérez & Pintado (2021), que afirman que, al evaluar la implementación del Decreto Legislativo N° 1441 en la Universidad Nacional de San Martín, indican que todos los procedimientos desde los elementos de la eficacia se han implementado, sin embargo los niveles de eficiencia son deficientes debido a que no son evidenciados en documento alguno de la gestión operativa su cumplimiento, conllevando a tener altos niveles de riesgo de la gestión debido a que no sólo basta con diseñar e implementar las normas, sino que luego estas deben tener niveles de cumplimiento buenos para minimizar la existencia de desviaciones que puedan afectar el buen uso de los recursos públicos.



## CONCLUSIONES

La investigación concluye lo siguiente:

- a. La gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es regular, donde de 16 indicadores que conforman la variable, 10 indicadores se valoran como eficiente, 01 como regular, 05 como deficiente,
- b. El nivel de implementación de la gestión de ingresos como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es deficiente, donde los indicadores de gestión de ingresos y gestión de liquidez son deficientes; y la gestión de pagos regular.
- c. El nivel de implementación de reglas de gestión como elemento de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es eficiente, donde los 10 indicadores que conforman esta dimensión tienen una valoración eficiente.
- d. El nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, es deficiente para los indicadores de gestión de riesgos macroeconómicos, gestión de riesgos específicos y gestión de riesgos institucionales o estructurales.

## RECOMENDACIONES

La investigación recomienda lo siguiente:

- a. A las Autoridades de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, a diseñar un plan estratégico de tesorería, tendiente a implementar este sistema en todos sus componentes, garantizando así una efectiva gestión administrativa a partir del soporte que genera la tesorería como parte de la administración en general.
- b. Al responsable de la Oficina de Administración de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, a mejorar los procesos para la gestión de los ingresos como parte del sistema de Tesorería, con el fin de garantizar el flujo de ingresos que permitan tener la liquidez necesaria para el cumplimiento de las obligaciones asumidas por la entidad.
- c. Al responsable del Área de Tesorería de Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, a implementar un manual de reglas de gestión de tesorería, que permitan tener mayor predictibilidad de las intervenciones y minimizar los riesgos de desviaciones en el uso de los recursos.
- d. Al responsable del Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, a desarrollar estrategias de identificación de riesgos en la gestión, de forma que se aminoren los riesgos asociados a la disponibilidad de fondos por factores externos a la gestión municipal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andia, W. (2109) *Manual de Gestión Pública*. (7ma edición). Ediciones Arte & Pluma.
- Colqui, J.L. & Pérez, C.J. (2020) *Implementación de la matriz de riesgos para optimizar la gestión de tesorería en las Municipalidades de la Región de Pasco 2018*. [tesis de titulación, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Cerro de Pasco].  
[http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2046/1/T026\\_70797850\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2046/1/T026_70797850_T.pdf)
- Contraloría General de la República – CGR (2019) *Auditorías de Cumplimiento Región San Martín, año 2018*. Moyobamba. CGR.
- Decreto Legislativo 1441 (15 setiembre 2018) *Ley del Sistema Nacional de Tesorería*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18178-dl-1441-1/file>
- Fernández. (2019). *Conoce qué es la gestión de tesorería y cómo tenerla bajo control*. Sage Advice. <https://www.sage.com/es-es/blog/conoce-que-es-la-gestion-de-tesoreria-y-como-tenerla-bajocontrol/https://www.unir.net/empresa/revista/gestion-de-tesoreria/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20tesorer%C3%ADa,pa gos%20comprometidos%20en%20cada%20momento.>
- Hinojosa, E. (2019). *La tesorería y el pago a proveedores del Ministerio Público 2016*. Publicaciones técnicas del MP.  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6328/Hinojosa\\_RES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6328/Hinojosa_RES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Landauri, J. (2016) *La Teoría de la Eficiencia de la Gestión de Tesorería*. Editorial Mundo América.
- Llamas, J. (2020). *Gestión de la tesorería*. Economipedia ediciones
- López, F. & Soriano, N. (2019) *La Gestión de la Tesorería*. Editorial Palestra.
- Mavila, J.A.; Rodríguez, G.R.; Miguel, J.A.; Garay, L.E. & Carlos, H.J. López (2021) La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica *Revista Ciencia Latina*, 15 (8)  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/893/1230>
- Mavila, J; Rodríguez, Garay, L. (2021). *La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica*. Universidad Cesar

Vallejo. <file:///D:/HP/Descargar/893-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3432-1-10-20211007.html>

Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2018) *La Gestión Presupuestal y los Sistemas de Control*. DNPP-MEF.

Montano, J. (2021). *Investigación no experimental*. Ediciones Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>

Niquén, T.C. (2018) El control previo y la gestión de tesorería en el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES 2017 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Lima]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21497>

Oliva, J.N (2018) El sistema de Tesorería y la Administración de los Recursos Financieros en la Municipalidad Provincial de Huaura [Tesis de titulación] Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Perú]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2308/OLIVA%20ESPINOZA%20JOSE%20NORBERTO.pdf?sequence=2>

Panqueva, B. A., Mesa, D. A. & Mateus, Y. Y. (2018). *Subdivisión proceso global de tesorería* [tesis de titulación, Universidad Católica de Colombia. Bogotá]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/22464>

Paves, M.A(2017) *Modelo de Sistema de Control de Tesorería de la República* [tesis de maestría, Universidad de Chile. Santiago]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144185/Pavez%20Tapia%20Miguel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, J; Pintado, L (2021) *Implementación del Decreto Legislativo N° 1441 del Sistema Nacional de Tesorería y el Control Interno en la Universidad Nacional de San Martín* [tesis de titulación, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú,]. <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/4163/CONTABILIDAD%20-%20Jakeline%20Vanessa%20P%C3%A9rez%20Ruiz%20%26%20Luis%20Javier%20Pintado%20Ordo%C3%B1ez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pincay, K; Sarabia, J (2019) *Análisis de la eficiente gestión de tesorería – DISPROVEF Ecuador* [tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil, Ecuador] <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33281/1/TESIS%20KARLA%20PINCA%20%26%20JOHANNA%20SARABIA.pdf>

Quispe, J.L. (2018) *Gestión de Tesorería en el Sector Público* [Tesis de pregrado] Universidad Privada del Norte. Lima].

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14687/Jos%C3%A9%20Luis%20Quispe%20Salazar%20-%20PARCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rengifo, V.A. & Vargas, L.J. (2021) *La gestión financiera y su relación con la gestión de tesorería en las Municipalidades Distritales de la provincia de San Martín 2020* [tesis de titulación] Universidad César Vallejo. Tarapoto, Perú.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60918?show=full>

Sandoval, J (2019) *Gestión de tesorería*. Lima: Editorial Grupo Planeta.

Sucasaca, R. (2021) *La Gestión de Tesorería y la Ejecución de los Gastos en la Municipalidad Distrital de San miguel - San Román – Puno, año 2020* [Tesis de titulación, Universidad Nacional José Carlos Mariátegui, Moquegua, Perú].  
[https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1182/Rosmery\\_tesis\\_titulo\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1182/Rosmery_tesis_titulo_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

UNIR. (2021). ¿Qué es la gestión de tesorería?. Revista UNIR. Universidad en Internet.  
Recuperado de:

Vara, A (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima.

/

## **ANEXOS**

## Anexo 1

*Operacionalización de las variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión de tesorería	Conjunto de unidades orgánicas, normas, procesos, instrumentos y técnicas que se orientan a la administración de los recursos público , en los organismos y entidades del Sector Público, cualesquiera que sea la fuente de financiamiento y uso que se dé a los mismos (Andía, 2019, p.37)	Valoración de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres de los elementos de la gestión, las reglas para la gestión y los riesgos fiscales, evaluados mediante una ficha de análisis documental y una entrevista.	Elementos de la gestión	- Gestión de ingresos - Gestión de liquidez - Gestión de pagos	Ordinal
			Reglas de la gestión	- Aplicación de servicios bancarios - Rendiciones de cuentas - Devoluciones por gastos menores - Devoluciones de fondos depositados indebidamente o por error - Acciones de documentos sustentatorios - Medidas preventivas para la gestión de fondos públicos - Desembolsos no ejecutados - Fondos o valores no identificados en custodia - Devoluciones de transferencias - Conciliaciones financieras - Afectaciones a cuentas bancarias	Ordinal
			Riesgos fiscales	- Riesgos macroeconómicos - Riesgos específicos - Riesgos institucionales o estructurales	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2

## Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos						
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo es la Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> a. ¿Cuál es el nivel de implementación de los elementos de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022? b. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las reglas para la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres ? c. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> a. Identificar el nivel de implementación de los elementos de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022 b. Establecer el nivel de cumplimiento de las reglas para la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres c. Identificar el nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Hi: La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es deficiente.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> H1: El nivel de implementación de los elementos de la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022, es deficiente H2: El nivel de cumplimiento de las reglas para la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, es deficiente H3: El nivel de cumplimiento de la gestión de los riesgos fiscales de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, es deficiente</p>	<p><b>Técnica</b> Observación documental Entrevista</p> <p><b>Instrumentos</b> Ficha de análisis documental Cuestionario de entrevista</p>						
<b>Diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Variables y dimensiones</b>							
M → X	<p><b>Población</b> 18 personas del área administrativa Conformada por todo el acervo documental de tesorería</p> <p><b>Muestra</b> 06 personas: Jefe de Tesorería, 02 Especialistas de Tesorería, Contador General, 01 Especialista Contable, Jefe de Oficina General de Administración Acervo documental: Igual a población</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Tesorería</td> <td>Elementos de tesorería</td> </tr> <tr> <td>Reglas de gestión</td> </tr> <tr> <td>Gestión de riesgos</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Dimensiones	Tesorería	Elementos de tesorería	Reglas de gestión	Gestión de riesgos	
Variable	Dimensiones								
Tesorería	Elementos de tesorería								
	Reglas de gestión								
	Gestión de riesgos								
<p>Donde: M : Muestra X: Gestión de tesorería</p>									



### Anexo 3: Instrumentos de recojo de información

#### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

##### Instrucciones:

- Estamos efectuando una investigación referida a la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, enmarcado en una investigación científica con fines académicos y no corresponde a ninguna forma de control gubernamental.
- Llenar cada ítem y poner la evidencia encontrada

Ítem	Dimensión/ Indicador	Evidencia a registrar
	<b>Dimensión: Elementos de la gestión</b>	
1	Gestión de ingresos	
2	Gestión de liquidez	
3	Gestión de pagos	
	<b>Dimensión: Reglas de la gestión</b>	
4	Aplicación de servicios bancarios	
5	Rendiciones de cuentas	
6	Devoluciones por gastos menores	
7	Devoluciones de fondos depositados indebidamente o por error	
8	Acciones de documentos sustentatorios	
9	Medidas preventivas para la gestión de fondos públicos	
10	Desembolsos no ejecutados	
11	Fondos o valores no identificados en custodia	
12	Devoluciones de transferencias	
13	Conciliaciones financieras	
14	Afectaciones a cuentas bancarias	
	<b>Dimensión: Riesgos fiscales</b>	
15	Riesgos macroeconómicos	
16	Riesgos específicos	
17	Riesgos institucionales o estructurales	

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

### Datos:

Cargo : \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación

### Instrucciones:

- Estamos efectuando una investigación referida a la gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, enmarcado en una investigación científica con fines académicos y no corresponde a ninguna forma de control gubernamental.
- Responder con sinceridad cada una de las preguntas, no existiendo respuesta buena o mala, pues lo que se busca es su percepción de sobre el accionar de la Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres.

### Preguntas:

1. ¿Cómo se aplica la gestión de ingresos en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cómo aplica la gestión de liquidez en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo aplica la gestión de pagos en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cómo es la aplicación de servicios bancarios en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cómo se desarrolla las rendiciones de cuentas en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cómo se aplica las devoluciones por gastos menores en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Cómo se aplica las devoluciones de fondos depositados indebidamente o por error en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo se aplica las acciones de documentos sustentatorios en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo se aplican las medidas preventivas para la gestión de fondos públicos en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cómo se ejecutan los desembolsos no ejecutados en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Cómo se ejecutan los fondos o valores no identificados en custodia en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Cómo se ejecutan las devoluciones de transferencias en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Cómo se ejecutan las Conciliaciones financieras en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Cómo se realizan las afectaciones a cuentas bancarias en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo se aplican los riesgos macroeconómicos en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_

---

16. ¿Cómo se aplican los riesgos específicos en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_

---

17. ¿Cómo se aplican los riesgos institucionales o estructurales en la gestión de Tesorería en el marco del D.L. 1441 – Ley General de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres?

Explique: \_\_\_\_\_

---

# La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022

*por* Indira Maldonado Rivera

---

**Fecha de entrega:** 29-nov-2023 12:00p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2242082750

**Nombre del archivo:** a\_Municipalidad\_Provincial\_de\_Mariscal\_C\_ceres\_a\_o\_2022\_4.docx (1.14M)

**Total de palabras:** 12984

**Total de caracteres:** 75285

# La Gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Provincial de Mariscal Cáceres, año 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://tesis.unsm.edu.pe">tesis.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	10%
2	<a href="https://repositorio.unsm.edu.pe">repositorio.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
3	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="https://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://repositorio.usanpedro.edu.pe">repositorio.usanpedro.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Nacional de San Martín Trabajo del estudiante	<1%