



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Estrategias para mejorar la Gestión de tesorería en la
Municipalidad de la Molina, 2019**

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTORA

Br. Simon Pactaña, Ana Cecilia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Sistema de Calidad

LIMA - PERÚ

2019

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Dr. Luis Guillermo Sicheri Monteverde

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Mtro. Ernesto Piero Bazzetti De los Santos

Asesor temático

Dra. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros

Dedicatoria

Dedico esta tesis, a mis padres Antonio y Mary por todo su soporte en mi camino profesional, a mi madrina Tina por su inagotable apoyo moral y a mi hermana Diana por su paciencia y aliento en el desarrollo de la investigación.

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por su infinita bondad, a los docentes de la Universidad Norbert Wiener por todos los conocimientos brindados en el proceso integral de formación y a los colaboradores de la Municipalidad de la Molina por su ayuda en la obtención de datos.

Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, Ana Cecilia Simón Pactaña identificada con DNI Nro. 45099276, domiciliado en Jr. Bolognesi 195 dpto. 203 Magdalena egresado(a) de la carrera profesional de Contabilidad y Auditoría he realizado la Tesis titulada “Estrategias para mejorar la Gestión de Tesorería en la Municipalidad de la Molina” para optar el título profesional de **Contador público**, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 14% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 11 de diciembre de 2019.



Ana Cecilia Simón Pactaña

45099276

Presentación

Señores miembros del jurado:

De acuerdo con las normas establecidas dentro del reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el título de Contador Público, presento el trabajo holístico titulado “Estrategias para mejorar la Gestión de Tesorería en la Municipalidad distrital de la Molina, 2019” esta investigación tiene como objetivo general proponer estrategias que optimicen la gestión de tesorería de la Municipalidad de la Molina.

El presente trabajo de tesis se encuentra dividido en 4 capítulos, en el capítulo uno se encuentra desarrollado la introducción a la investigación el cual se encuentra conformado por el problema, antecedentes, teorías, conceptos, justificación teoría, metodológica, practica, la formulación del problema y los objetivos. El capítulo dos está conformado por el método de la investigación el cual desarrolla el enfoque y diseño, la población, muestra y unidades informantes, las categorías y subcategorías apriorísticas, técnicas e instrumentos de recolección de datos, proceso de recolección de datos y el método de análisis de datos, el capítulo tres lo conforma los resultados de la investigación en el cual se realiza descripción de resultados cuantitativos, descripción de resultados cualitativo, diagnóstico, propuesta, fundamentos de la propuesta, problemas, elección de la alternativa de solución, objetivos de la propuesta, justificación de la propuesta y desarrollo de la propuesta por cada objetivo formulado y por ultimo tenemos el capítulo cuatro el cual contiene la discusión, conclusiones y recomendaciones; Acto seguido se da las referencias bibliográficas y los anexos.

Ana Cecilia Simón Pactaña

Índice

Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad y responsabilidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen	xv
Resumo	xvi
I.INTRODUCCIÓN	17
II.METODO	26
2.1 Enfoque y diseño	26
2.2 Población, muestra y unidades informantes	26
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas	27
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
2.5 Proceso de recolección de datos	28
2.6 Método de análisis de datos	28
III. RESULTADOS	30
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	27
3.2 Descripción de resultados cualitativo	42
3.3 Diagnóstico	46
3.4 Propuesta	49
3.4.1 fundamentos de la propuesta	49
3.4.2 Problemas	50
3.4.3 Elección de la alternativa de solución	51
3.4.4 Objetivos de la Propuesta	53
3.4.5 Justificación de la Propuesta	53

3.4.6 Desarrollo de la propuesta	53
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
4.1 Discusión	78
4.2 Conclusiones	81
4.3 Recomendaciones	82
REFERENCIAS	83
ANEXOS	86
Anexo 1: Matriz de la investigación	87
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	88
Anexo 3: Artículo de investigación	92
Anexo 4: Instrumento cuantitativo	109
Anexo 5: Instrumento cualitativo	110
Anexo 6: Base de datos instrumento cuantitativo	111
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	112
Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti	118
Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	123
Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta	124
Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa	126
Anexo 12: Matrices de trabajo	127

Índice de tablas

Tabla 1	Categorización de gestión de tesorería	25
Tabla 2	Ingreso total Municipal del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	28
Tabla 3	Ingreso Municipal por habitante en relación a los recursos recaudados del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	29
Tabla 4	Grado de autonomía financiera del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad Molina.	30
Tabla 5	Grado de dependencia financiera respecto al gobierno central del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	31
Tabla 6	Gasto municipal total del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	32
Tabla 7	Gasto municipal por habitante del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	33
Tabla 8	Participación del gasto corriente en el gasto municipal del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	34
Tabla 9	Devolución de las órdenes de servicio del total generado del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	35
Tabla 10	Devolución de las órdenes de compra del total generado del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	36
Tabla 11	Total del servicio de la deuda en el ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	37

Tabla 12	Servicio de la deuda por habitante en el ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad.	38
Tabla 13	Participación del servicio de la deuda en el gasto municipal en el ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.	39

Índice de figuras

Figura 1	Variación de los ingresos del año 2017 al 2019	27
Figura 2	Variación de los ingresos por habitante en relación a los recursos recaudados dentro del distrito en el año 2017 al 2019	28
Figura 3	Grado de autonomía financiera de la Molina en los años del 2017 al 2019.	29
Figura 4	Grado de dependencia financiera respecto al gobierno central de la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.	30
Figura 5	Gasto total de la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019	31
Figura 6	Gasto Municipal por habitante de la Molina en los años del 2017 al 2019	32
Figura 7	Participación del gasto corriente en el gasto municipal de la Molina en los años del 2017 al 2019.	33
Figura 8	Devolución de las ordenes de servicio en relación al total de emitidas en la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.	34
Figura 9	Devolución de las órdenes de compra en relación al total de emitidas en la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.	35
Figura 10	Total de servicio de la deuda Municipalidad Molina en los años del 2017 al 2019.	36
Figura 11	Préstamo por habitante de la Molina en los años del 2017 al 2019.	37
Figura 12	Participación del servicio de la deuda en el gasto municipal de la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.	38
Figura 13	Análisis cualitativo sub categoría ingreso	39

Figura 14	Análisis cualitativo sub categoría egreso	40
Figura 15	Análisis cualitativo sub categoría servicio de la deuda	41
Figura 16	Análisis cualitativo sub categoría servicio de la deuda	42
Figura 17	Triangulación Mixta de la Gestión de Tesorería	45
Figura 18	Alternativa solución de la Gestión de Tesorería	49
Figura 19	Cronograma de actividades del objetivo 1, implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro. Elaboración propia.	53
Figura 20	Plataforma pagos online para la Municipalidad de la Molina	55
Figura 21	Exterior de paga móvil para la Municipalidad de la Molina	56
Figura 22	Interior de paga móvil para la Municipalidad de la Molina	56
Figura 23	Cronograma de actividades del objetivo 2, implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería. Elaboración propia.	64
Figura 24	Flujo grama para implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería. Elaboración propia.	67
Figura 25	Cronograma de actividades del objetivo 3, implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento. Elaboración propia	71
Figura 26	Proceso para el pago al proveedor asignado a endeudamiento. Elaboración propia	72
Figura 27	Proceso para el desembolso y pago del endeudamiento. Elaboración propia	73

Índice de cuadros

Cuadro 1	Plan de actividades para implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro. Elaboración propia.	52
Cuadro 2	Presupuesto general para la implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro. Elaboración propia.	53
Cuadro 3	Indicadores de ingreso por habitante y autonomía financiera. Elaboración propia.	55
Cuadro 4	Flujo de caja 2019 por rubro 08 y 09. Elaboración propia.	59
Cuadro 5	Flujo de caja 2019 por rubro 08 y 09 proyectado a 5 años. Elaboración propia.	60
Cuadro 6	Proyección detallada de ingresos. Elaboración propia.	62
Cuadro 7	Plan de actividades para implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería. Elaboración propia.	63
Cuadro 8	Presupuesto general para implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería. Elaboración propia.	64
Cuadro 9	Indicadores devolución de órdenes de servicio y órdenes de compra devueltas. Elaboración propia.	65
Cuadro 10	Guía operativa para la operación de los gastos corrientes. Elaboración propia	69
Cuadro 11	Plan de actividades implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento. Elaboración propia.	70
Cuadro 12	Presupuesto general para implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento. Elaboración propia.	71

	Indicadores para implementar políticas y sistematizar el servicio	
Cuadro 13	de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento. Elaboración propia.	72
Cuadro 14	Implementación de políticas de la deuda. Elaboración propia.	75

Resumen

La investigación titulada “Estrategias para mejorar la Gestión de Tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019”, se planteó toda vez que la tesorería necesita mejorar la gestión que viene trabajando en los ingresos, egresos y servicio de la deuda, para lo cual se propone implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, implementación de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes y la implementación de políticas y sistematización del servicio de la deuda en concordancia a la normativa vigente.

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto que permite que se integre el análisis cuantitativo y cualitativo, de tipo proyectivo, nivel comprensivo, sintagma holístico, las unidades informantes fueron tres técnicos de las áreas de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto; para obtener la información directa se utilizó la entrevista a través de una guía y también se utilizó el método de análisis de datos, asimismo para realizar los análisis de la investigación se utilizó el Atlas.ti.

Luego de analizar toda la información los resultados fueron que la recaudación de ingreso por habitante ha aumentado para el presente ejercicio, sin embargo, no ha sido en proporción a los ejercicios anteriores, falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente y no se desembolsan los prestamos conforme al avance de la obra, razón por la cual tiene como propuesta implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, implementación de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes y sistematizar e implementar políticas del servicio de la deuda, todo ello para mejorar la gestión de Tesorería de la Municipalidad de la Molina.

Palabras clave: Gestión de tesorería, recaudación tributaria, ejecución de gasto, servicio de la deuda,

Resumo

A pesquisa intitulada "Estratégias para melhorar a Gestão do Tesouro no Município de Molina, 2019", foi levantada sempre que o tesouro precisa melhorar a gestão que vem trabalhando na renda, saída e serviço da dívida, para o qual é propõe a implementação de mecanismos e estratégias de cobrança de impostos, implementando um guia operacional para a implementação das despesas correntes e a implementação de políticas e sistematização do serviço da dívida de acordo com os regulamentos atuais.

A pesquisa foi realizada uma abordagem mista que permite a integração de análise quantitativa e qualitativa, tipo projetivo, nível abrangente, synotagma holístico, as unidades de relatórios foram três técnicos das áreas de Contabilidade, Tesouro e Orçamento; Para obter as informações diretas, a entrevista foi utilizada por meio de um guia e também utilizou o método de análise de dados, também para realizar a análise da pesquisa foi utilizada pelo Atlas.ti.

Depois de analisar todas as informações, os resultados foram de que a arrecadação de receitas per capita aumentou para o exercício atual, no entanto, não foi proporcional aos anos anteriores, falta de um processo adequado para a execução das despesas os empréstimos não são desembolsados de acordo com o andamento do trabalho, razão pela qual propõe a implementação de mecanismos e estratégias de cobrança de impostos, implementação de um guia operacional para a implementação das despesas correntes e sistematize e implemente políticas de serviço da dívida, tudo para melhorar a gestão do Tesouro do Município do Molina.

Palavras-chave: Gestão do Tesouro, cobrança de impostos, execução de gastos, serviço de dívida,

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el área de tesorería dentro de una organización pública o privada es de vital importancia, puesto que tiene como finalidad manejar los recursos con eficacia y eficiencia, para lograr liquidez dentro de un periodo económico, la gestión de tesorería servirá para que las instituciones factibles económicamente puedan afrontar las obligaciones de pago a la fecha de su vencimiento, sea está de corto o de largo plazo, con respecto a la persona encargada de la tesorería tiene que ser capacitada, que se anticipe a las variaciones que presenta el mercado de manera diaria, utilizando diversas herramientas que permita realizar una adecuada gestión; como por ejemplo optimizar los cobros y los pagos, inversión de los excedentes de ingresos y negociar con las entidades bancarias los intereses, comisiones, cargos bancarios, entre otros, cabe indicar que la tesorería no puede ser aislada dentro de la institución, esta debe estar en constante comunicación con otras áreas para requerir que brinden información fehaciente, para la preparación y presentación de conciliaciones, reportes, análisis.

Asimismo, cada periodo de tiempos se debe de hacer un autoanálisis, para poder obtener nuevos mecanismos, técnicas procesos, planes que permitan lograr liquidez dentro de la empresa, la tesorería tiene que realizar comprobaciones de los antes dicho, a través del saldo disponible en bancos, saldo disponible en caja, reporte diario de pagos, reporte diario de ingresos, analizar los medios de pagos y analizar los medios de cobros, cabe indicar que es necesario que la empresa establezca lineamientos para el buen manejo de los fondos a corto y largo plazo manteniendo relaciones con diversas instituciones financieras para el manejo de los fondos.

La tesorería es la encargada de mantener el capital de trabajo, liquidez y el financiamiento dentro ciclo económico, para ello debe presentar reportes como posición de liquidez que le permitan saber cómo está liquidez de la empresa, esto ayudara a mejorar sus perspectivas económicas, así como observar si presenta déficit; para pedir un financiamiento; o superávit; para proceder a una inversión.

En el gobierno central, regional y local tiene como finalidad organizar de manera eficiente la administración pública la misma que se encuentra al servicio de la sociedad, este sistema es un instrumento de apoyo a la descentralización en el país, toda vez que el Perú requiere de bienes y servicios públicos en mejor condición de cantidad, calidad y mejor costo, entre sus principales objetivos del SIAF tenemos programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso de los recursos públicos, información idónea y confiable para la toma de decisiones y fortalecer el buen manejo de los recursos públicos.

En el sistema integrado de administración financiera (SIAF), en los egresos se registra las fases del compromiso, devengado, girado y pagado; y en los ingresos se registra el determinado y recaudado, ambas están relacionadas a clasificadores presupuestarios que permite presentar aspectos de transacciones, hoy en día, el ministerio de economía y finanzas en adelante MEF junto con el Banco de Desarrollo de América Latina, se encuentran realizando talleres de capacitación macro regional sobre “la administración financiera del sector público” en diversas ciudades del país, para promover la eficiencia de la administración pública y la buenas inversiones; esto forma parte del acuerdo que se tiene con los gobiernos locales para optimizar los procesos de gestión, para el beneficio de los peruanos, que necesitan recibir mejores servicios y ver buenos proyectos de inversión.

En la Municipalidad de la Molina el SIAF, es de vital importancia, sin embargo, podemos observar que el personal administrativo carece de una adecuada capacitación para registrar las operaciones de gasto e ingreso, a esto se suma la falta de equipos de cómputo, servidores deficientes y equipos complementarios inoperativos que demoran la operatividad de los técnicos, los sistemas alternos a este programa no ayudan a dentro de la organización, toda vez que carece de actualizaciones que nos brinde reportes al día para la toma de decisiones; asimismo, los proveedores que contratan con el estado muchas veces son nuevos y no tiene conocimiento acerca que la normativa que exige el organismo supervisor de las contrataciones del estado - OSCE.

Paralelamente, se ha realizado una búsqueda de antecedentes internacionales y nacionales los cuales evidencian que el control de la gestión es mucho más utilizada por las empresas privadas, sin embargo, se está incorporando de manera paulatina en el sector público, el empuje a la economía y los logros por resultados a motivado a las instituciones públicas a implementar metodologías administrativas para mejorar la gestión; el sistema de control de gestión propuesto por Pávez tiene como finalidad fortalecer la gestión de los recursos y optimizar la gestión de resultado de tesoro público, aplicando para ellos mapas estratégicos y cuadro de mando integral (Pávez, 2016).

Identificar la capacidad crediticia de los clientes, ayuda a que no siga aumentando las pérdidas generando así que no se realicen pagos de las obligaciones sociales, tributarias, proveedores, multas entre otros, en ese sentido, se observa que uno de los motivos que genera la pérdida es la forma de gestionar la cobranza crediticia puesto que, los colaboradores no poseen una buena capacitación para el desenvolvimiento de sus funciones en especial las áreas de créditos y cobranzas. Asimismo, concluyen que uno de los mecanismos para mejorar la recaudación por endeudamiento es ampliar las plataformas para el pago de las cuotas del préstamo, establecer lineamientos de ciclo constante de recuperación de efectivo, así como una política de pago a los proveedores; además el volumen de datos que se tiene dentro de una empresa va de forma creciente a través de los años, estos varían a necesidad de la persona, estos recursos son indispensables para tomar decisiones financieras a corto plazo dentro de la empresa. del mismo modo, en la gestión de la tesorería elegir qué modelo es el más adecuado a utilizar para los flujos en cada empresa no es sencillo toda vez que se tiene que diferenciar entre los flujos de caja mayores y menores, siempre y cuando se tenga una base de datos disponibles para su identificación y utilización (Pincay y Sarabia, 2018; Salas, 2017).

Asimismo, se evidencio que uno de los factores que determinan la incidencia del SIAF-MEF para los gobiernos locales, es el apropiado registro de las operaciones en el SIAF, en el módulo administrativo tanto para los gastos como ingresos; asimismo, no todo los servidores públicos que laboran en la Municipalidad tiene conocimiento acerca del manejo del sistema SIAF- GL; lo cual influye en un buen registro de operaciones produciendo un impacto significativo en el sistema de tesorería, de ese mismo modo un modelo de gestión financiera

basada en la normatividad (teorías, conceptos, normas, disposiciones presupuestales), a través de un documento para el adecuado manejo del gasto público para la ejecución de obras de infraestructura educativa del gobierno local de Cajamarca. Es vital hallar las teorías directamente relacionadas con el gasto de Canon Minero, asimismo es válido analizar las limitaciones, deficiencias, distorsiones del gasto por canon minero para la creación de infraestructura educativa (Ore, 2016; Morales 2018).

Analizar, determinar y evaluar la aplicación de la norma del Sistema Nacional de Tesorería, Manual de Organización y Funciones, directivas y lineamientos que incidan en la ejecución del gasto público, dentro de los estudios realización en la tesis se considera que solo un 25% de los colaboradores poseen un nivel promedio acerca de los conocimientos de las Sistema Nacional de Tesorería razón por la cual solo se alcanzó una ejecución presupuestal del 57.8% por genérica y fuente, lo que afirmaría que dicho gobierno local posee recursos financieros que satisfacen las necesidades de los pobladores, sin embargo no cuenta con personal capacitado que cumpla con todos los requisitos de ejecución presupuestal y financiera (Parí, 2018).

En el presente trabajo se fundamentaran las siguientes teorías, que ayudaran en el desarrollo de la investigación, en ese sentido la teoría de gestión, nos indica que está muy ligada a la eficacia y la eficiencia dentro de la empresa, esto quiere decir lograr los objetivos que nos hemos propuestos dentro del plazo establecido con los mismos o quizás menos recursos de los que tiene la empresa, para lograr ellos se tiene que poner en práctica todos los procesos e instrumentos que nos ayuden, también está estrictamente ligada a la ética en la gestión pública, la cual se tiene que fortalecer y poner en buena práctica toda vez que crea una relación fundamental entre los partícipes de los gobiernos locales y la ciudadanía la cual aporta con el pago de sus tributos, tasas y contribuciones con lo cual se obtiene ingresos por fuentes de financiamiento, clasificadores y metas para la aplicación de los gastos, de este modo en la tesorería permitirá formar estrategias y técnicas que permitan optimizar el buen registro de las operaciones de ingreso, gasto y endeudamiento en el SIAF de la Municipalidad de la Molina, como esta normado por el MEF, para ello se debe de tener un personal capacitado que conozca

de las directivas, normativas que rigen para las tesorerías en el sector público (Barzelay, 1998; Leeuw, 1996; Dunleavy y Hood, 1994).

La teoría de sistemas es muy importante dentro de la entidad, toda vez que estas al ser creada por el hombre se adapta a cada una de las necesidades que se presente en cada área, teniendo que se está dinámica ayudando así a relacionarse con los contribuyentes proveedores y usuarios esto a su vez ayudaran a alcanzar los objetivos y metas trazadas, asimismo, la tesorería sufre cambios contantes dentro de su normativa, directiva y actualizaciones que manda el MEF razón por la cual los sistemas tiene que ser flexibles y adaptables para sus registros de sus operaciones de manera diaria en los ingresos (determinado y recaudado), egresos (compromiso, devengado y girado) así como en sus operaciones de deuda a corto plazo, a su vez, si bien es cierto cada área dentro de la empresa tiene sus necesidades particulares para el desarrollo de los sistemas y la solución a los problemas que se presenten, es de vital importancia resolverlos de manera conjunta, puesto que ayudara a mejorar los procesos de gestión dentro de la entidad (Von, 2007; Katz, y Kahn, 2016; Karl, 1989)

La teoría contable es importante dentro de la investigación, toda vez que crea un sistema que cumpla con los objetivos que tiene propuesto la entidad, adaptándose así también las necesidades que tenga cada área, por ejemplo, la tesorería necesita que el registro de las operaciones de egresos e ingreso se realice a través de clasificadores, metas, rubros y tipos de recurso, asimismo está muy relacionado a las finanzas dentro de la institución para la cual el tesorero tiene que ver el momento adecuado para realizar operaciones de endeudamiento con las entidades bancarias, las cuales al igual que las operaciones de egresos e ingresos se tienen que registrar en el SIAF para que los usuarios sepan del destino de los recursos obtenidos, esta tiene una gran incidencia dentro de la aplicación de la contabilidad, lo cual permite afrontar los cambios que se presentan el día a día en nuestra realidad económica, así como los cambios que el MEF realiza de manera periódica para el buen registro de las operaciones, cabe considerar que día a día se desarrollan nuevas técnicas, lineamientos, directivas que se tiene que tener en consideración para un buen análisis de la información y toma de decisiones que planteen los funcionarios (Chávez, 1997; Vázquez y Bongianino, 2008; Belkaoui, 1984).

Los conceptos nos permitirán conocer la importancia de la gestión de tesorería dentro de las instituciones gubernamentales, el área de tesorería es una única encargada del manejo de los ingresos ya sean los recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias o recursos determinados, estos tienen que ser registrados en el SIAF, los técnicos de la tesorería tienen que tener una capacitación constante respecto al registro de estas operaciones, a partir de estos ingresos se determina cuál es la liquidez que posee la Municipalidad, lo que dará pie a poder realizar las operaciones de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda del ejercicio en curso o de ejercicios anterior, como lo indica el Sistema Nacional de Tesorería. a través de sus normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público (Álvarez, 1968; back, 1990; Lawrence y Chad, 2012).

Los ingresos son vitales en los gobiernos locales para que perduren a través del tiempo, la Municipalidad tiene diversos tipos de ingresos como impuestos, tasas y contribuciones los cuales conforman la recaudación de ingresos que son registrados por clasificador, y rubro en la fecha indicada de manera de poder acceder al plan de incentivos a la mejora de gestión y modernización municipal, adicionalmente, la Municipalidad al ser un gobierno autónomo está en la facultad de crear contribuciones y tasas que ayuden a mejorar la recaudación de recursos económicos propios, como la venta de reciclaje, servicios de veterinaria, policlínico municipal entre otros, cabe indicar, que si los impuestos suben desmesuradamente de un ejercicio económico a otro podría originar que los contribuyentes dejen de pagar originando una baja en la recaudación (Ruíz, 1998; Alfaro y Ruhling, 2007; Tinama y Pazo, 2014).

El desarrollo de la Municipalidad se rige en base a sus políticas públicas, que son las normas, directivas, lineamientos que se utilizan para llegar a una finalidad específica, los egresos son financieros y horas hombre que se emplean para el cumplimiento de sus funciones, y satisfacer las necesidades de la sociedad, los gastos municipales se dividen en gastos corrientes que es la adquisición de bienes y servicios durante determinado ejercicios económico que son gastos fijos como la limpieza pública, riego de parques y jardines, pago de remuneraciones, servicios básicos, y gastos variable que van de acuerdo a la necesidad que se presente dentro del distrito; asimismo los gastos de capital no son repetitivos y no se agotan en su primer uso,

cabe mencionar que los gastos corrientes no aumentan el patrimonio y los de capital sí (Rivera, 2002; Rodríguez, 2012; Ortega, 2000).

La Municipalidad de la Molina en el presente ejercicio fiscal ha decidido ejecutar un proyecto de inversión para ampliar el centro integral del adulto mayor, para lo cual han decidido que la mejor opción de financiarlo es a través de una operación de endeudamiento con una institución bancaria a corto plazo en cuotas fijas, cabe indicar de la anterior administración dejó tres préstamos bancarios, que han tenido que ser asumidos presupuestal y financieramente por la nueva gestión, lo cual se considera un abuso de endeudamiento, lo cual muchas veces no permite cubrir los gastos corrientes que se generan dentro del ejercicio económico, a su vez, una mala gestión en la tesorería originará que se tenga muchos más gastos que ingresos incurriendo en un déficit, razón por la cual se tendría que solicitar más préstamos bancarios (López, 2003; Gómez y Jiménez, 2011; Stiglitz, 2000).

El ministerio de económica y finanzas da como anexo 4 para el presente ejercicio fiscal los clasificadores de fuente de financiamiento y cada rubro para ellos, el presente trabajo de investigación nos da como categoría emergente la fuente de financiamiento con su respectivo rubro, el cual es el título que se le designa a un grupo de partidas o cuentas contables, el MEF indica que el rubro 00 Recursos Ordinarios, 09 Recursos Directamente Recaudados, 19 Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito , 13. Donaciones y Transferencias, 07. Fondo de Compensación Municipal, Impuestos Municipales y 18. Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones.

El presente trabajo cuenta con una justificación teórica que sustenta la investigación; gestión, que se encuentra muy ligada a la ética, la eficacia y eficiencia la cual es fundamental para crear una buena relación entre los partícipes de los gobiernos locales y la ciudadanía, asimismo permitirá crear estrategias y técnicas que optimizara los recursos obtenidos, otra teoría es la de sistemas la cual se adapta a cada una de las necesidades de cada área ayudando así a alcanzar objetivos y metas trazadas y por último la de contabilidad la cual explica los hechos mediante una serie de principios, reglas orden cronológico lo cual va a desarrollar nuevos procedimientos para el correcto desarrollo de las prácticas contables de un gobierno local.

Los aportes que realizan estas teorías a la investigación las teorías son de gran importancia para su desarrollo, la gestión permite crear estrategias y técnicas que permitan optimizar los recursos directamente recaudados u ordinarios, la teoría de sistema gracias a su adaptabilidad va a permitir alcanzar las metas y objetivos, en la administración pública se tiene que realizar los registros en el SIAF- MEF y la teoría de contabilidad nos aporta el desarrollo de nuevas propuestas, métodos y técnicas aplicables en un sistema.

La justificación practica se realiza para mejorar la gestión dentro de la tesorería a través del registro de egresos, ingresos y endeudamiento lo cual permitirá tener información financiera sobre la liquidez que presenta la entidad; La utilidad de esta investigación es la forma correcta y eficiente de administrar los recursos obtenidos por los ingresos de impuestos, tasas y contribuciones a fin de complacer a los vecinos de la Molina a partir de los resultados que se obtengan espero aportar con estrategias que ayuden a desarrollar de manera correcta la gestión de la tesorería de la Municipalidad de la Molina.

La justificación metodológica utilizada en la investigación es un diseño no experimental – transaccional, toda vez que se utiliza conceptos, categorías, variables en un determinado momento de tiempo, lo cual nos permitirá tener una mejor gestión de tesorería, en la Municipalidad de la Molina.

Por otra parte para el presente trabajo de investigación se expresa el problema general que es, ¿Cómo mejorar la gestión de tesorería de la Municipalidad de la Molina, 2019?, así como los problemas específicos que son: ¿Cómo la recaudación de ingresos por habitante mejora la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019?, ¿Cómo la falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente afecta la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019? y ¿Cómo los desembolsos totales de los préstamos por ejecución de obra afectan la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019?

A su vez, se tiene como objetivo general proponer estrategias que optimicen la gestión de tesorería de la Municipalidad de la Molina, 2019 y como objetivos específicos Aumentar los de mecanismos y estrategias de recaudación en la Municipalidad de la Molina, 2019, Permitir

que se lleve a cabo una adecuada ejecución del gasto corriente en la Municipalidad de la Molina, 2019 y Agilizar el proceso de desembolsos ante las entidades financieras en la Municipalidad de la Molina, 2019.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque y diseño

La aplicación del enfoque mixto dentro de la investigación es de vital importancia toda vez que permite se integre los métodos cuantitativos; para su uso de un análisis documental medibles en cantidades y porcentajes, así como un análisis comparable con otros ejercicios económicos y para el método cualitativo tenemos para su aplicación un cuestionario que se aplicara a través de la entrevista para poder analizar los resultados, logrando así acceder a un panorama total de la investigación.

La investigación es tipo proyectivo la cual sirve para la recopilación de datos para una futura solución de problemas, de carácter descriptivo, explicativo, analítico y predictivo esta varia en las cantidades y características de muestras como la utilización de instrumentos para su recolección, se aplicara el nivel comprensivo dentro de la investigación para obtener cual es la raíz del problema presentado, y así a través del estudio y de los eventos que se presenten plantear una solución y presentarla en propuesta; así también se utilizara los métodos inductivos para llegar a una conclusión final; es decir de lo particular a lo general; y métodos deductivos para llegar a las conclusiones específicas; es decir partir de lo general a lo específico, planteadas a través de la observación de hechos, generalizaciones para solucionar el problema planteado en la gestión de tesorería; Asimismo, se está utilizando el sintagma holístico puesto que tenemos procedimientos esquematizados y que siguen un orden, podemos decir que para nuestra investigación es la conexión de toda la información lograda a obtener para la investigación

2.2 Población, muestra y unidades informantes

La población y muestra en la presente investigación deben de estar relacionadas por el lugar donde se ejerce la investigación que es la Municipalidad de la Molina, el tiempo en que se desarrolla la investigación que es en el presente ejercicio 2019 y el conocimiento de su trabajo, en la presente investigación la población y muestran serán 3 trabajadoras de las áreas de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; Sub Gerencia de Contabilidad y Sub Gerencia de Tesorería, especialistas en sus respectivas áreas de la Municipalidad de La Molina.

En la investigación la unidad de informantes será de 3 trabajadores especialistas ligados áreas de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; Sub Gerencia de Contabilidad y Sub Gerencia de Tesorería, estas personas nos darán la entrevista y nos darán sus aportes que apoyarán en la realización de la investigación.

2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Categorización de gestión de tesorería

	Categoría y Sub Categorías
Ingresos	Conocimiento Recaudación
Egresos	Sistema Ejecución Presupuesto Recursos Financieros
Deuda	Taza de Interés Recursos Propios Plazo

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica del análisis documental se va a desarrollar a través de la observación en la cual vamos a ver de forma detenida el desarrollo de las personas ante su día a día de trabajo en el área de tesorería, los mimos que tienen la misma característica de lugar tiempo y conocimientos, así como también los documentos fuentes tanto para los ingresos, egresos y servicio de deuda, relacionados con la problemática que presenta la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina.

Otra técnica utilizada en la presente investigación es la entrevista, la cual se va a realizar una serie de preguntas previamente formuladas en relación a los ingresos, egresos y servicio de la deuda que conforman la gestión de tesorería a 3 especialistas ligados áreas de la Gerencia de

Planeamiento y Presupuesto; Sub Gerencia de Contabilidad y Sub Gerencia de Tesorería a las cuales se les apuntará y/o grabará sus respuestas para su posterior análisis.

En la investigación se considera como instrumento la ficha de análisis documental, puesto que se utiliza la guía de análisis documental para los ingresos, egresos y servicio de la deuda para ver tanto en importes como en porcentajes la diferencia que se origina en tres años consecutivos, para la Municipalidad de la Molina.

También, en la investigación se va a aplicar la guía de entrevista a los 3 trabajadores especialistas, por ser práctico y útil de utilizar, se va a plantear de manera clara el tema y formular las preguntas de lo general a lo específico, asimismo se podrá ver con claridad el criterio que emplea cada persona sobre el problema.

2.5 Proceso de recolección de datos

Se procedió a la recolección de datos dentro de la institución, según detalle:

Se obtuvo una reunión con la Gerencia de Administración y Finanzas y Sub Gerente de Tesorería para la obtención de datos para la posible solución del problema planteado.

Se Coordinó con los especialistas para que nos brinden la entrevista y aplicar la guía de entrevista en relación a los ingresos, egresos y servicio de la deuda para poder grabarlos y fotografiarlos.

Según diseño de la ficha de análisis documental se recopiló datos, los cuales se van a aplicar indicadores dados por el MEF, tanto en importes como porcentajes.

Toda la información se transcribe y se trabaja en el programa Atlas.ti.

2.6 Método de análisis de datos

Para la aplicación de la tesis se utilizó el programa Excel puesto que es de mucha utilidad gracias a sus hojas de cálculo que tiene herramientas para la realización de gráficos, reportes, realizar análisis de datos en porcentajes y todo lo que se tenga que realizar para la investigación de la

tesis, así también se utilizó el programa Atlas.ti, el cual es de gran ayuda para el análisis de los datos, se procesa lo ingresado, mejora y/o amplía la codificación de cada una de las sub categorías que tenemos, en el proceso de análisis ayuda a obtener nuestra categoría emergente, para la realización de nuestra investigación se ingresó al programa la transcripción de la entrevista realizada y el análisis documental de datos, ayudándonos a identificar una solución que busca la investigación.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Los resultados analizados sobre los ingresos, gastos y servicio de la deuda que percibe la Municipalidad de la Molina en los periodos económicos 2017, 2018 y 2019 correspondiente a los meses de enero a septiembre.

Tabla 2

Ingreso total Municipal del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina

Ejercicio económico	Ingreso	Variación
2017	101,512,004.92	0.89%
2018	113,435,504.08	
2019	124,291,503.23	0.91%

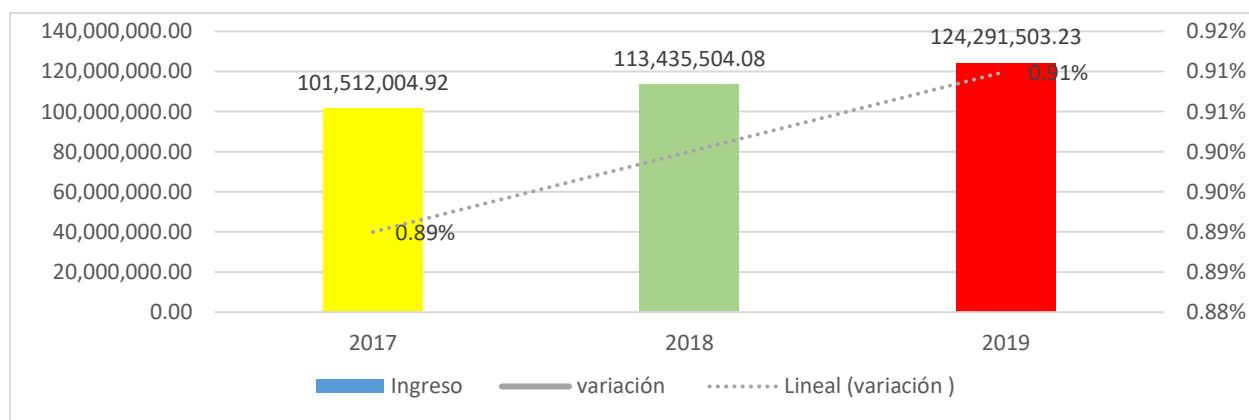


Figura 1. Variación de los ingresos del año 2017 al 2019

En la tabla 2 y figura 1 se observó que en el ejercicio económico 2017 se recaudó un total de S/ 101, 512,004.92 soles y para el año 2018 un total de S/ 113, 435,504.08 soles lo cual origina una variación porcentual de 0.89 %, sin embargo, para el ejercicio 2019 realizo el cambio de gestión municipal y se logró recaudar un total de S/ 124, 291,503.23 soles lo cual origino una variación porcentual de 0.91%.

Tabla 3

Ingreso Municipal por habitante en relación a los recursos recaudados del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Año	Fórmula	Importe	Variación
2017	Recursos Recaudados N° de habitantes de la localidad	721.59	10.00%
2018	Recursos Recaudados N° de habitantes de la localidad	797.25	8.00%
2019	Recursos Recaudados N° de habitantes de la localidad	862.87	

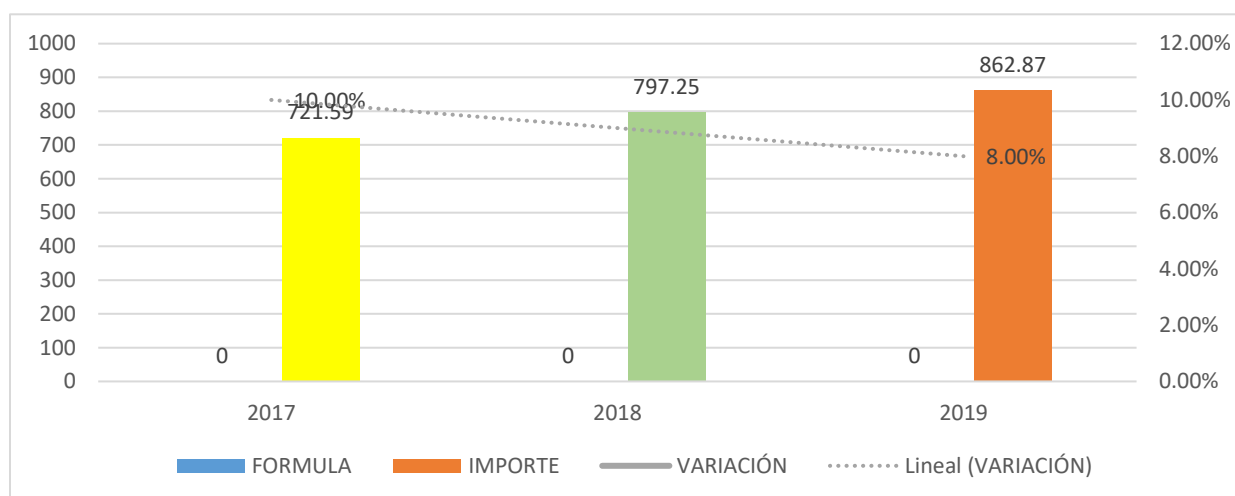


Figura 2. Variación de los ingresos por habitante en relación a los recursos recaudados dentro del distrito en el año 2017 al 2019

En la tabla 3 y figura 2 se observó que la recaudación de ingresos por cada habitante en relación a los recursos recaudados va aumentando cada año, sin embargo a nivel porcentual podemos ver que del ejercicio 2017 al 2018 aumentó en un 10 % y para el ejercicio 2019, que presenta una nueva gestión de gobierno solo incrementó en un 8 % es muy importante puesto que podemos observar que falta mecanismos de recaudación tributaria para aumentar la recaudación por cada habitante del distrito de la Molina aquí podemos emplear los pagos a través de plataformas digitales, paga móvil, cobro de deuda corriente y no corriente en los diversos bancos, entre otros.

Tabla 4

Grado de autonomía financiera del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad Molina.

Ejercicio económico	Formula	%	Variación
Año 2017	Ingresos Propios Ingreso total Municipal	94%	-6.38%
Año 2018	Ingresos Propios Ingreso total Municipal	88%	
Año 2019	Ingresos Propios <u>Ingreso total Municipal</u>	81%	-7.95%

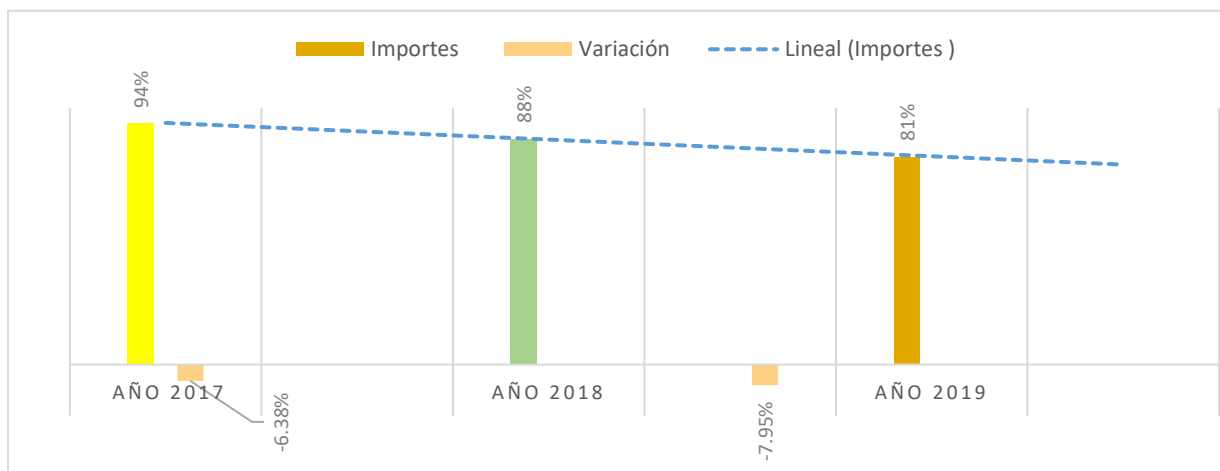


Figura 3. Grado de autonomía financiera de la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.

En la tabla 4 y figura 3 se observó que el grado de autonomía financiera de la Municipalidad de la Molina, en relación a sus ingresos viene disminuyendo, es decir que la recaudación de los Recursos Directamente Recaudados y la recaudación de Impuestos Municipales está disminuyendo cada año, para el ejercicio 2017 significo un 94 % del total, en el 2018 un 88 %, siendo una variación de -6.38 % y para el 2019 un 81 % de los ingresos totales, es decir una variación de -7.95%.

Tabla 5

Grado de dependencia financiera respecto al gobierno central del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Ejercicio económico	Fórmula	%	Variación
Año 2017	Transferencia del Gobierno Central Ingreso total Municipal	3%	100.00%
Año 2018	Transferencia del Gobierno Central Ingreso total Municipal	6%	-16.66%
Año 2019	Transferencia del Gobierno Central Ingreso total Municipal	5%	

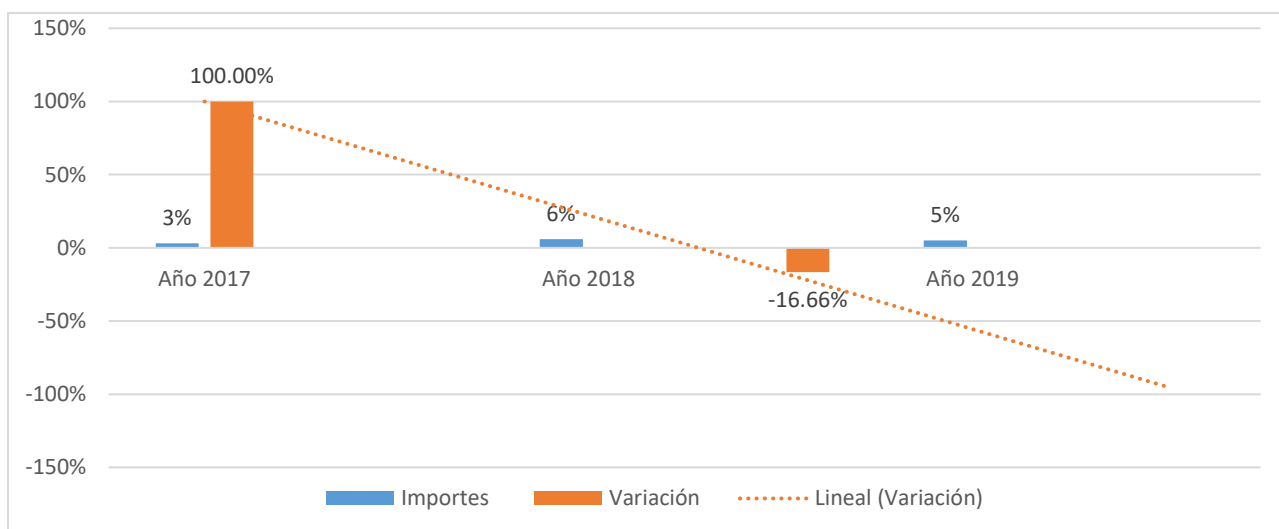


Figura 4. Grado de dependencia financiera respecto al gobierno central de la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.

En la tabla 5 y figura 4 se observó que la Municipalidad de la Molina no tiene un alto porcentaje de dependencia financiera del gobierno central, es decir en el ejercicio 2017 solo tuvo un 3 % de transferencias en relación al 2018 que aumento a un 6 %, y para este presente ejercicio solo un 5 %, las transferencias recibidas del gobierno central, la Municipalidad de la Molina recibe transferencias por concepto de FONCOMUN (Fondo de Compensación Municipal) rubro 07, Recursos por Operaciones Oficiales De Crédito rubro 19, Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones con el rubro 18.

Tabla 6

Gasto municipal total del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Ejercicio económico	Ingreso	variación
Año 2017	95,912,448.04	1.87%
Año 2018	97,702,958.61	
Año 2019	89,138,174.80	-8.77%

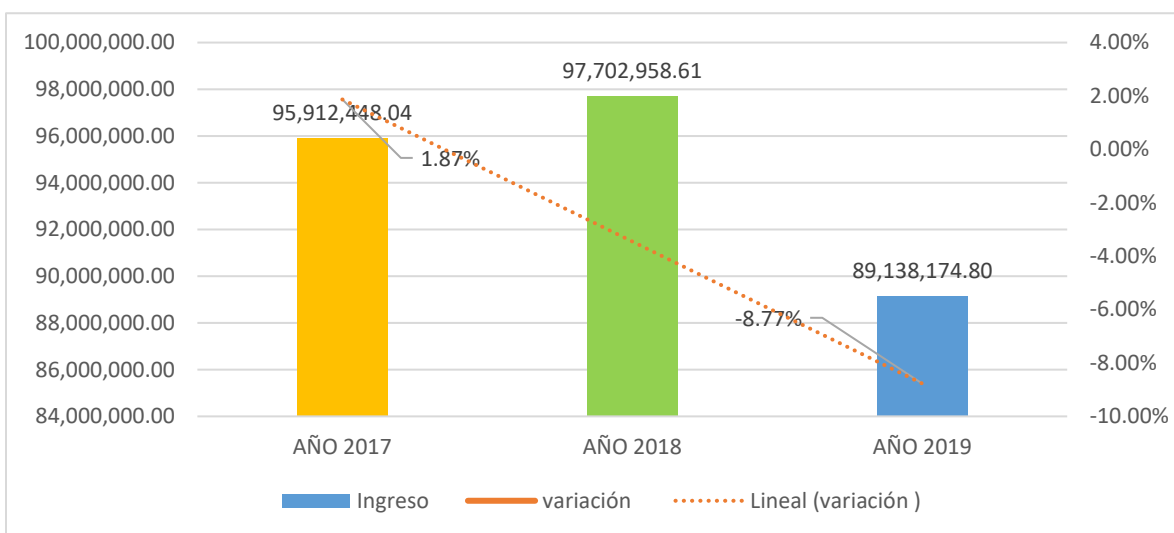


Figura 5. Gasto total de la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.

En la tabla 6 y figura 5 se observó que en relación a los gastos totales que presenta la Municipalidad para el ejercicio económico 2017 utilizó un total de S/ 95,912,448.04 soles y para el año 2018 un total de S/ 97,702,958.61 soles, lo cual origina una variación porcentual de 1.87 %, sin embargo, para el ejercicio 2019 realizó en cambio de gestión municipal y se gastó un total de S/ 89,138,174.80 soles lo cual origino una variación porcentual de – 8.77%, todos los gastos que tiene la Municipalidad corresponde a los gastos corrientes y los gastos de capital, se puede indicar que no se está ejecutando la totalidad del gasto, esto puede referirse a la cantidad de órdenes de servicio y de compra de que devuelven de manera diaria y no lo subsanan en el día, generalmente demoran un promedio de 5 a 10 días.

Tabla 7

Gasto municipal por habitante del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Ejercicio económico	Fórmula	Importes	Variación
Año 2017	Gasto total Municipal N° de habitantes de la localidad	681.78	-11.31%
Año 2018	Gasto total Municipal N° de habitantes de la localidad	604.69	-19.21%
Año 2019	Gasto total Municipal N° de habitantes de la localidad	488.50	

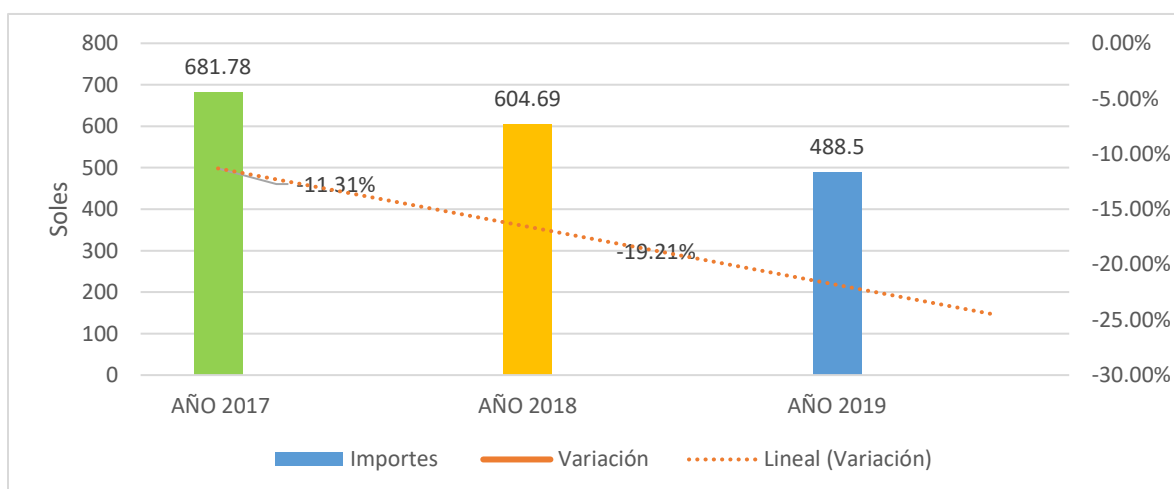


Figura 6. Gasto Municipal por habitante del distrito de la Molina en los años del 2017 al 2019.

En la tabla 7 y figura 6 se observó que en el 2017 se ejecutó por habitante S/ 681.78 soles en relación al 2018 que fue de S/ 604.69 soles, haciendo una disminución porcentual de – 11.31 %; Asimismo para el ejercicio 2019 la ejecución del gasto por habitante fue de S/ 488.50 soles haciendo una variación porcentual de -19.21 %, este punto es muy importante puesto que podemos observar que viene bajando la ejecución de los gastos corrientes y gastos de capital que tiene la Municipalidad tanto con sus trabajadores, proveedores, obligaciones sociales, entre otros.

Tabla 8

Participación del gasto corriente en el gasto municipal del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Ejercicio económico	Fórmula	%	Variación
Año 2017	Gastos Corrientes Gasto total Municipal	x 100	76%
Año 2018	Gastos Corrientes Gasto total Municipal	x 100	76%
Año 2019	Gastos Corrientes Gasto total Municipal	x 100	74%
			-2.63%

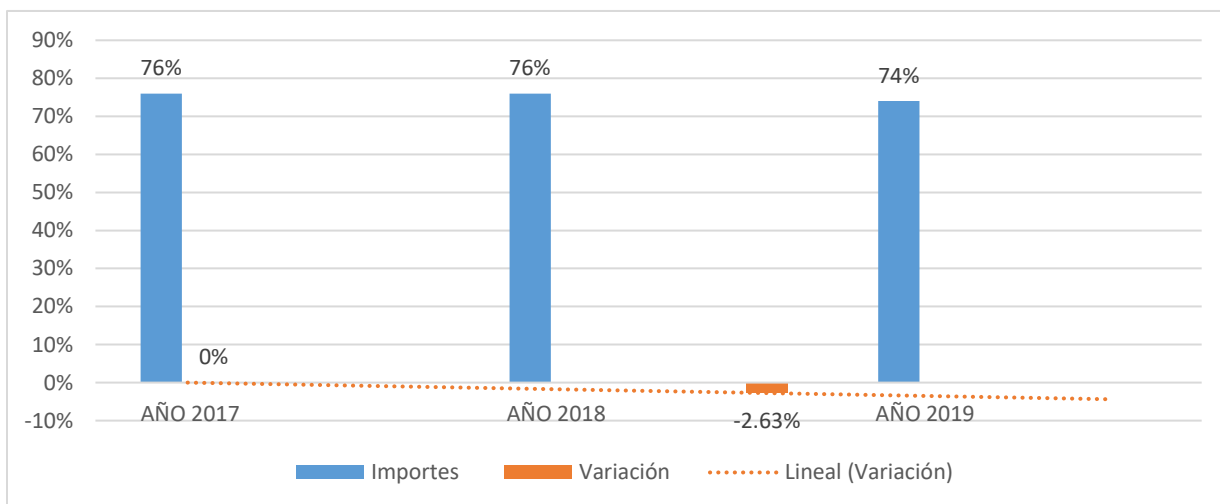


Figura 7. Participación del gasto corriente en el gasto municipal de la Molina en los años del 2017 al 2019.

En la tabla 8 y figura 7 se observó que la participación del gasto corriente en el gasto municipal se observa que tanto para el 2017 y 2018 tuvo una participación del 76 % sin embargo para el cambio de la gestión en el ejercicio económico 2019 corresponde a un 74 % haciendo una variación de -2.63 %; cabe indicar que los gastos corrientes en la Municipalidad corresponde al pago de las planillas, locadores, asesores, consumo de servicios básicos, es decir son pagos indispensables para el buen desarrollo de las actividades diarias que realiza la Municipalidad de la Molina.

Tabla 9

Devolución de las órdenes de servicio del total generado del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Año	Fórmula		%	Variación
2017	Devolución de O/S Total de O/S	x 100	16.46%	3.67%
2018	Devolución de O/S Total, de O/S	x 100	20.13%	3.81%
2019	Devolución de O/S Total de O/S	x 100	23.94%	

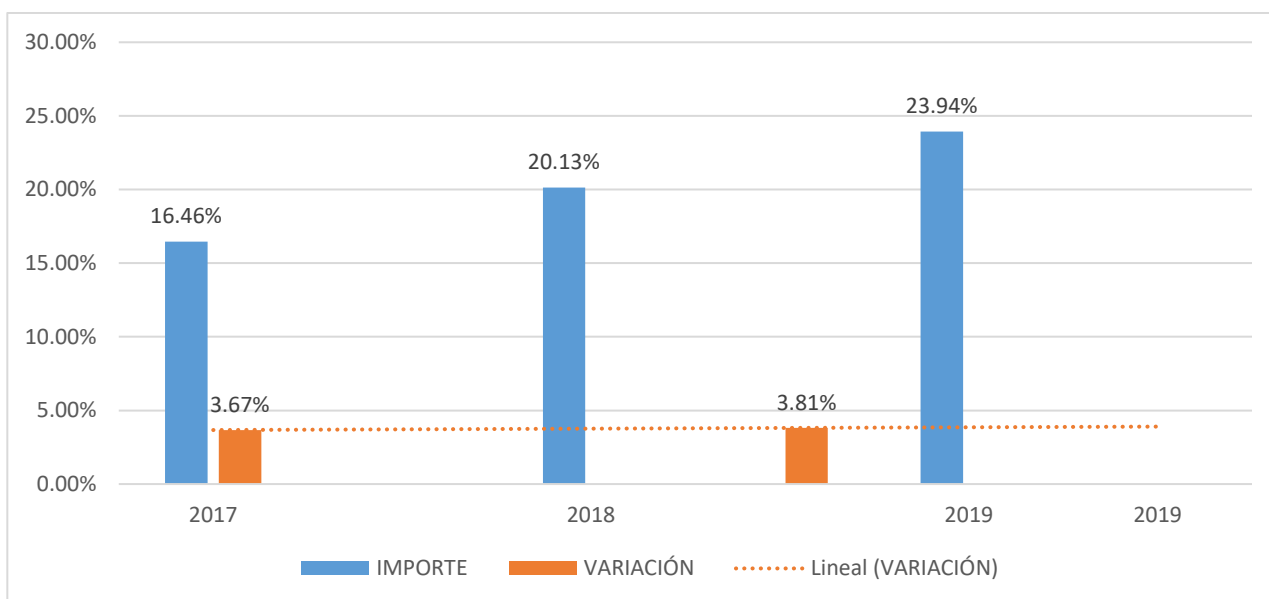


Figura 8. Devolución de las ordenes de servicio en relación al total de emitidas en la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.

En la tabla 9 y figura 8 se observó que respecto a la devolución de las ordenes de servicio que emite la Sub Gerencia de Logística, para el 2017 se devolvió un 16.46 % , para el 2018 un 20.13% y para el 2019 un 23.94 %, teniendo una variación para el último año a otro del 3.81 %, asimismo este porcentaje se da toda vez que la Sub Gerencia de Tesorería devuelve de manera diaria un promedio de 5 a 6 órdenes de servicio, puesto que están se encuentran con algún error en el sustento documentario como en el SIAF, este se puede deber a las modificaciones que hace constantemente el MEF en relación al gasto público.

Tabla 10

Devolución de las órdenes de compra del total generado del ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Año	Fórmula		Importe	Variación
2017	Devolución de O/c Total de O/c	x 100	29.70%	4.01%
2018	Devolución de O/c Total de O/c	x 100	33.71%	2.96%
2019	Devolución de O/c Total de O/c	x 100	36.67%	

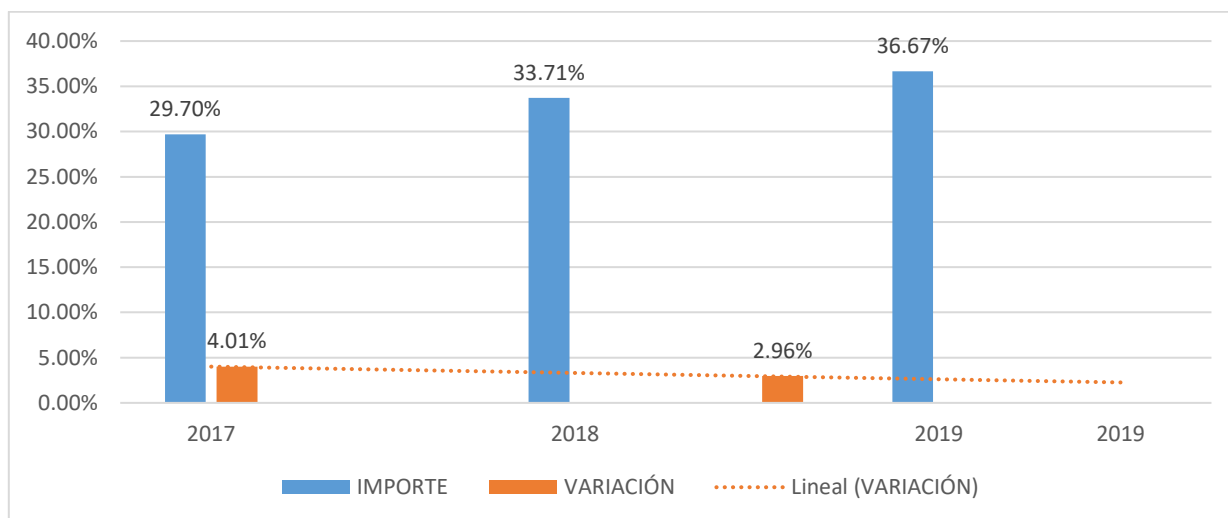


Figura 9. Devolución de las órdenes de compra en relación al total de emitidas en la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.

En la tabla 10 y figura 9 se observó que respecto a la devolución de las órdenes de compra que emite la Sub Gerencia de Logística, para el 2017 se devolvió un 29.70 % , para el 2018 un 33.71% y para el 2019 un 36.67 % , teniendo una variación para el último año a otro del 2.96%, asimismo este porcentaje se da toda vez que la Sub Gerencia de Tesorería devuelve de manera diaria un promedio de 1 a 2 órdenes de compra, puesto que están se encuentran con algún error en el sustento documentario como en el SIAF, este se puede deber a las modificaciones que hace constantemente el MEF en relación al gasto público.

Tabla 11

Total del servicio de la deuda en el ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Ejercicio económico	Ingreso	variación
2017	1,095,117.86	313.69%
2018	4,530,427.70	
2019	1,474,588.34	-307.23%

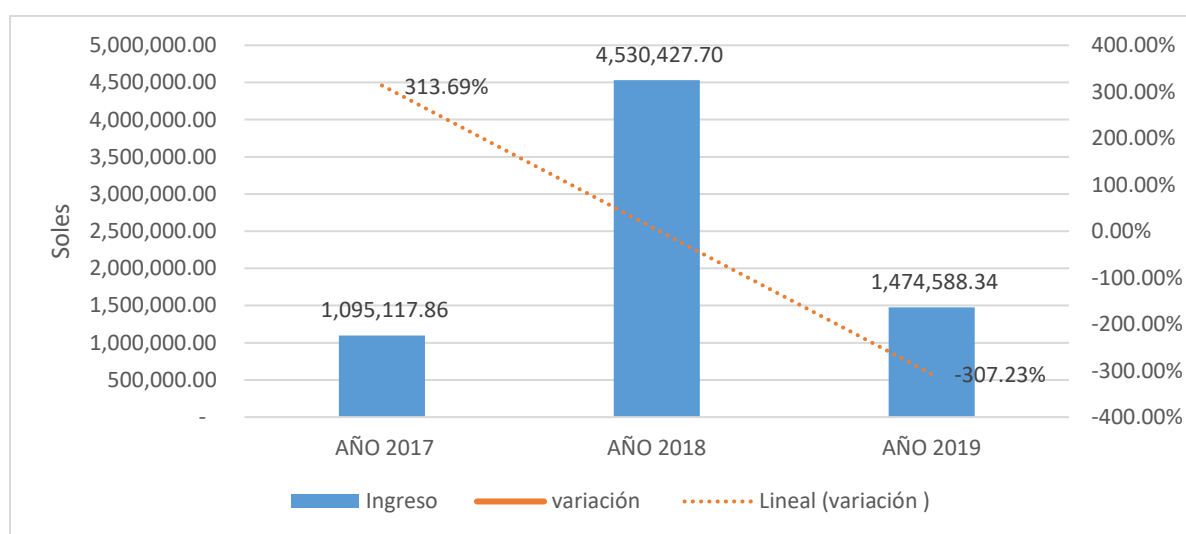


Figura 10. Total de servicio de la deuda Municipalidad Molina en los años del 2017 al 2019.

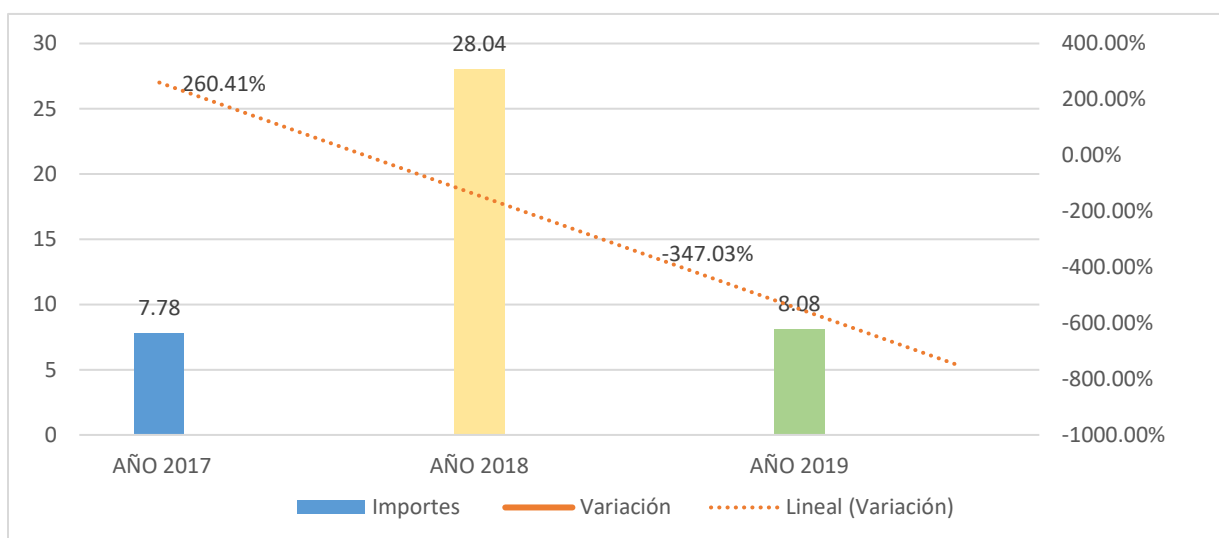
En la tabla 11 y figura 10 se observó que en el análisis del total del servicio de la deuda de la Municipalidad de Molina se observa que en el año 2017 se solicitó S/ 1,095,117.86 soles, en el ejercicio económico 2018 se solicitó S/ 4,530,427.70 soles, cabe indicar que el préstamo solicitado al banco Scotiabank en el 2018 fue dado en el mes de septiembre a corto plazo 1 año el cual se viene cancelando hasta la fecha, en el presente ejercicio se ha solicitado un préstamo de S/ 1,474,588,34 soles para la creación de la casa del adulto mayor, se tiene como obligación el pago del capital, intereses, comisiones y otros servicios derivados de la utilización del préstamo, la autorización para solicitar un préstamo se realiza a través de un acuerdo de concejo aprobado por los regidores.

Tabla 12

Servicio de la deuda por habitante en el ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad.

Ejercicio económico	Fórmula	Importes	Variación
Año 2017	Servicio de la deuda	7.78	260.41%
Año 2018	N° de habitantes de la localidad Servicio de la deuda	28.04	-347.03%
Año 2019	N° de habitantes de la localidad Servicio de la deuda	8.08	

Figura 11. Préstamo por habitante de Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.



En la tabla 12 y figura 11 se observó que servicio de la deuda por habitante del distrito de Molina se observa que en el año 2017 por persona se pagó un total de S/ 7.78 soles, en el ejercicio económico 2018 se pagó por persona 28.04 y para el ejercicio 2019 se pagará S/ 8.08 soles por persona, asimismo en el ejercicio 2018 el préstamo fue otorgado en el mes de septiembre el cual está siendo amortizado presupuestal y financieramente en el ejercicio 2019, la autorización para solicitar un préstamo se realiza a través de un acuerdo de concejo aprobado por los regidores de la Municipalidad.

Tabla 13

Participación del servicio de la deuda en el gasto municipal en el ejercicio económico 2017, 2018 y 2019 de la Municipalidad de la Molina.

Ejercicio económico	Formula	%	Variación
Año 2017	Servicio de la deuda Gasto total Municipal	$\times 100$ 1%	400.00%
Año 2018	Servicio de la deuda Gasto total Municipal	$\times 100$ 5%	-250.00%
Año 2019	Servicio de la deuda Gasto total Municipal	$\times 100$ 2%	

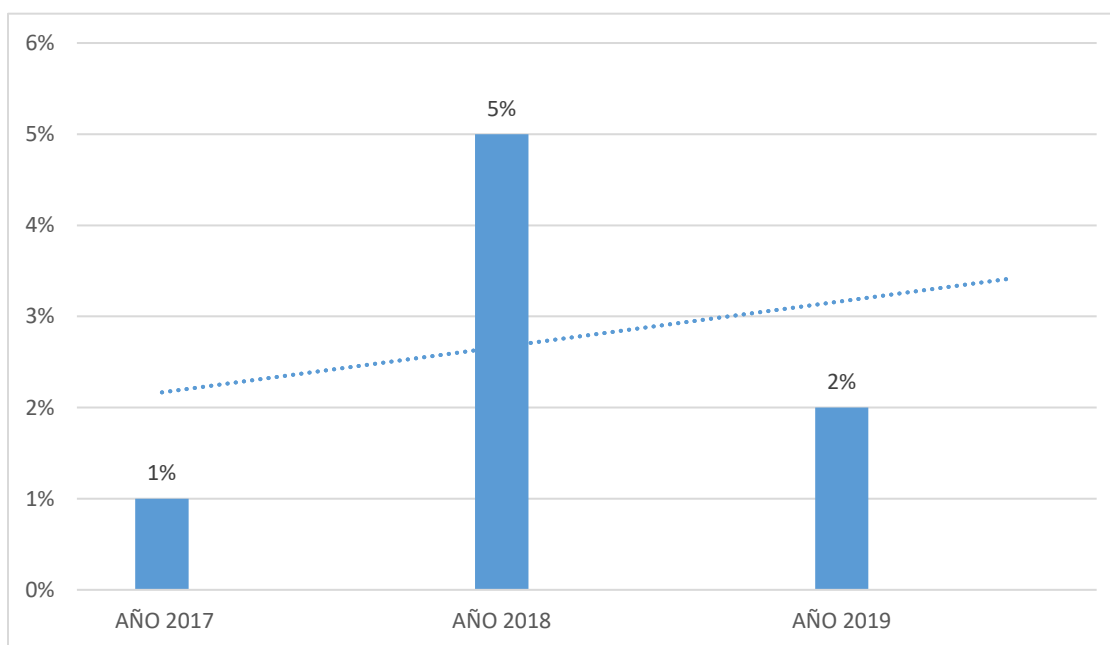


Figura 12. Participación del servicio de la deuda en el gasto municipal de la Municipalidad de la Molina en los años del 2017 al 2019.

En la tabla 13 y figura 12 se observó que en el análisis de la participación que tiene el servicio de la deuda en el gasto municipal, se observa que en año 2017 solo fue de 1 % sin embargo para el ejercicio 2018 tuvo un aumento significativo que vario a un 5% y para el ejercicio 2019 representa solo 2% del gasto municipal, cabe indicar que en el ejercicio económico 2018 se realizó un desembolso de más de 4 millones, sin embargo este se viene asumiendo financiera y presupuestalmente en su mayoría en el presente ejercicio económico.

3.2 Descripción de resultados cualitativo

Subcategoría ingresos

Para la Municipalidad de la Molina, los ingresos son aportes económicos que se ven reflejados a través de la recaudación tributaria, en las entrevistas realizadas nos dicen que un punto importante para el registro de los ingresos es la capacitación a los trabajadores, toda vez que existen cambios constantes que realiza el MEF para ser aplicados dentro de las fechas que estos indican, asimismo se debe de discriminar la recaudación por rubros para llevar un mejor control.

Asimismo, el sistema que tiene la Municipalidad de la Molina es propio y tiene más de 20 años de antigüedad, este a lo largo del tiempo no ha sido implementado y tiene una gran inestabilidad, lo que genera diferencias dentro de los estados de cuenta de los contribuyentes en la Recaudación tributaria, originando quejas, presentación en el libro de reclamación y también sugerencias por parte de contribuyentes puesto que muchas veces no se ve reflejado los pagos realizados, respecto a los mecanismos de la Recaudación Tributaria que actualmente utiliza la Municipalidad debe de actualizarse, se debe de implementar una plataforma digital de pago que cobre deuda corriente y no corriente, débitos automáticos con tarjetas de crédito, entre otros.

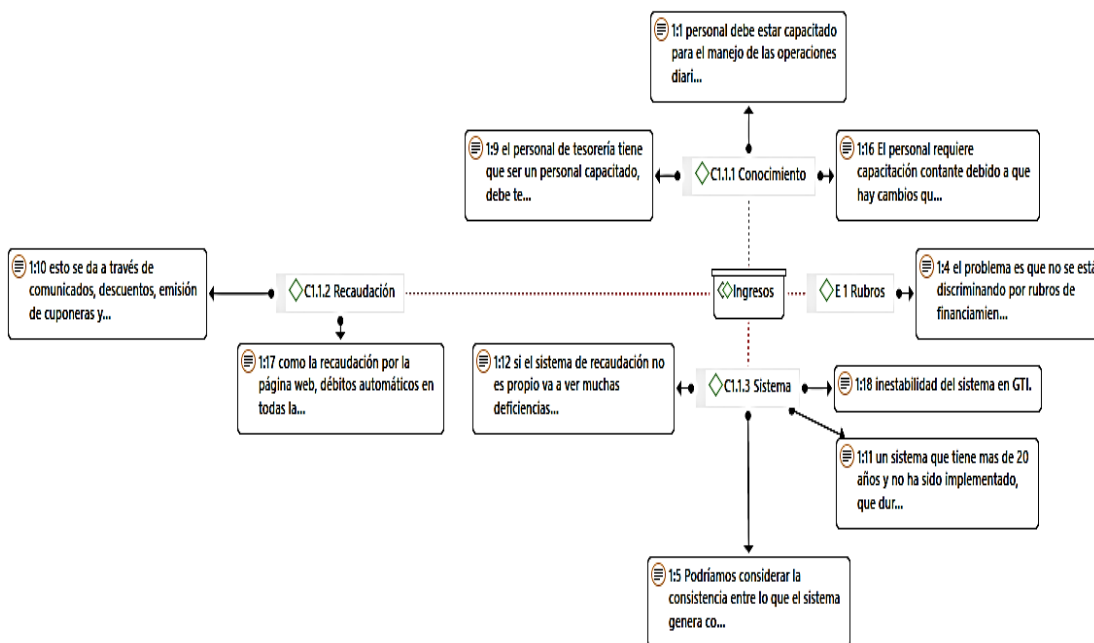


Figura 13. Análisis cualitativo sub categoría ingreso

Subcategoría egresos

Para la Municipalidad de la Molina, los egresos son considerados como un factor importante toda vez que va ser el mecanismo para cumplir con la finalidad que tiene la Municipalidad que es la de servir a los vecinos de la Molina, sin embargo nuestro entrevistado indica que se adolece que una programación de pagos de acuerdo a la disponibilidad financiera.

También indican, que en estos momentos se está realizando operaciones de certificación de gastos, sin tener en consideración a que estos deben estar supeditados a la recaudación de los ingresos, es decir no deberíamos gastar más de lo percibido, puesto que nos va a generar un desequilibrio presupuestal y financiero, asimismo se puede observar que se devuelven los órdenes de servicio y de compra, toda vez que tiene errores en la documentación sustentatoria como también mal registrado en el SIAF, para lo cual demora de 5 a 10 días en subsanarlas.

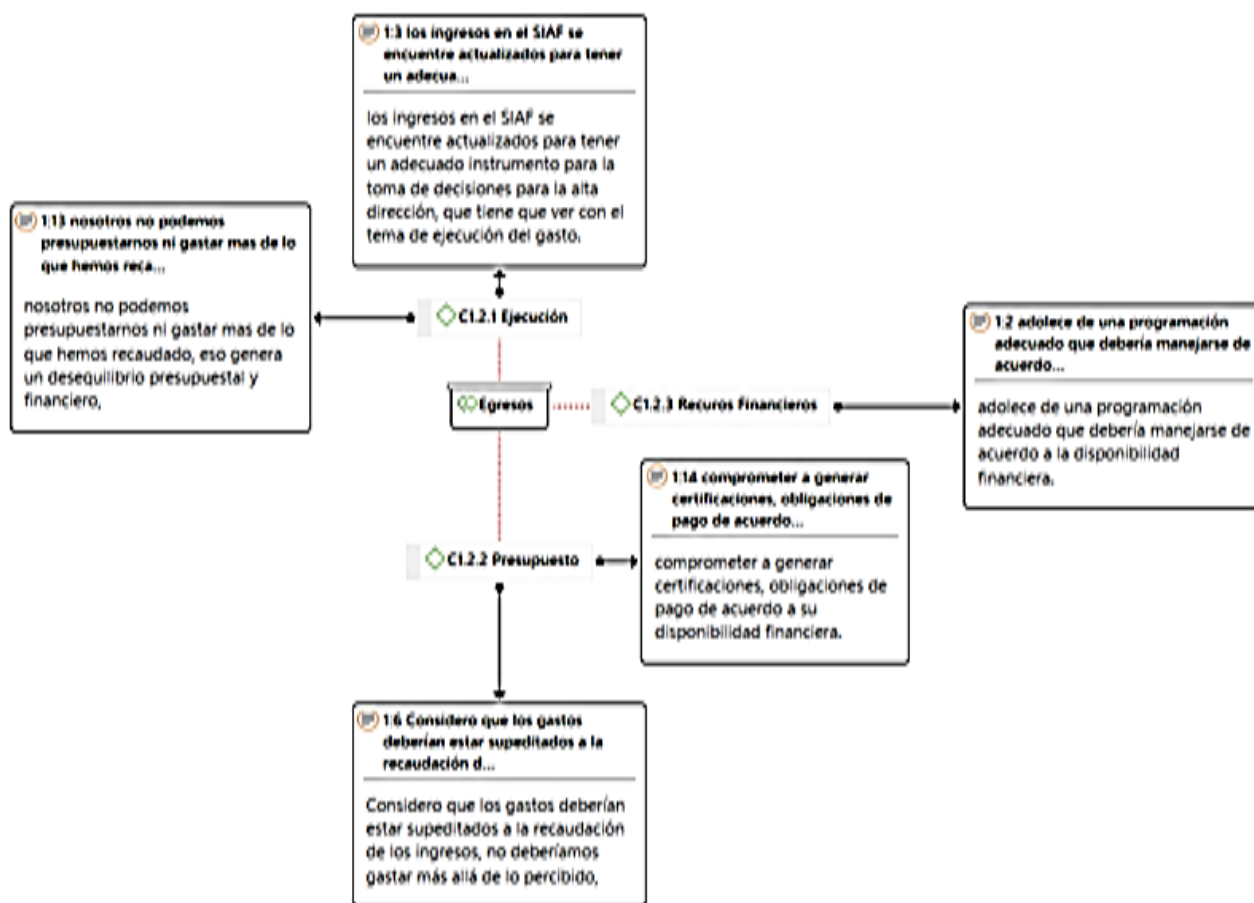


Figura 14. Análisis cualitativo sub categoría egreso

Subcategoría deuda

Los entrevistados de la Municipalidad de la Molina indican que la deuda que se tiene por concepto de servicio de la deuda con la banca privada es netamente para la realización de una obra en beneficio de los habitantes de distrito.

Respecto al pago que se viene realizando se hace netamente con la transferencia que se tiene por concepto de alcabala y cuando este no llega a cubrir en su totalidad se realiza con el pago de los Impuestos Municipales, sin embargo los entrevistados indican que también podemos usar los Recursos Directamente Recaudados, lo que llamamos rubro 09 para realizar el pago de la deuda, asimismo indican que los desembolsos que se realizan deberían de hacerse conforme a los avances de la obra a ejecutar y no por la totalidad puesto que los intereses son mayores.

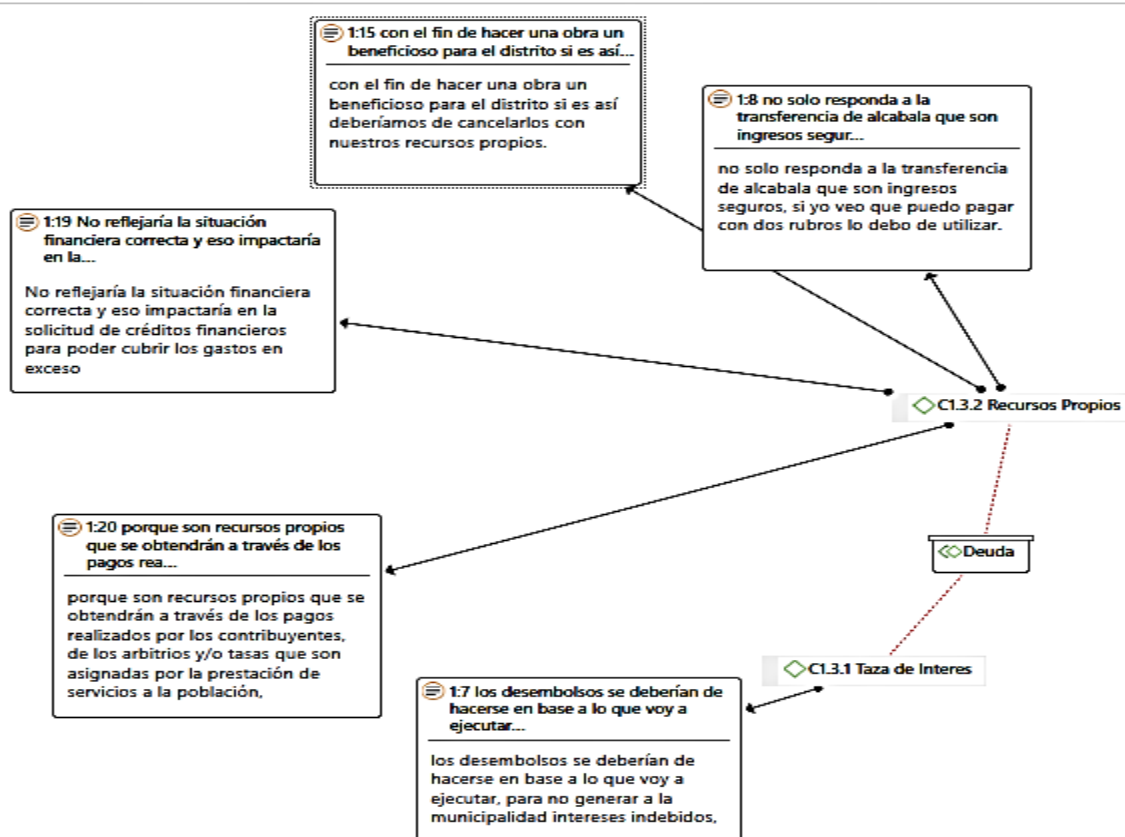


Figura 15. Análisis cualitativo sub categoría servicio de la deuda

Subcategoría Emergente

Después de realizar la entrevista se encontró una sub categoría emergente, que son los rubros que se tiene, donde indican que se debe de trabajar de manera discriminada, esto quiere decir que se debería de aperturar cuentas bancarias que sean para cada rubro que tiene la Municipalidad, en estos momentos esto solo se cumple para las transferencias que nos realiza el gobierno central, sin embargo para los Recursos Directamente Recaudados e Impuesto Municipales, esto no se viene cumpliendo razón por la cual en la mayoría de cuentas tenemos un rubro en positivo y otro rubro en negativo, la Municipalidad también maneja otros rubros como FONCOMUN (Fondo de Compensación Municipal), Operaciones Oficiales de Crédito y Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduana y Participaciones.

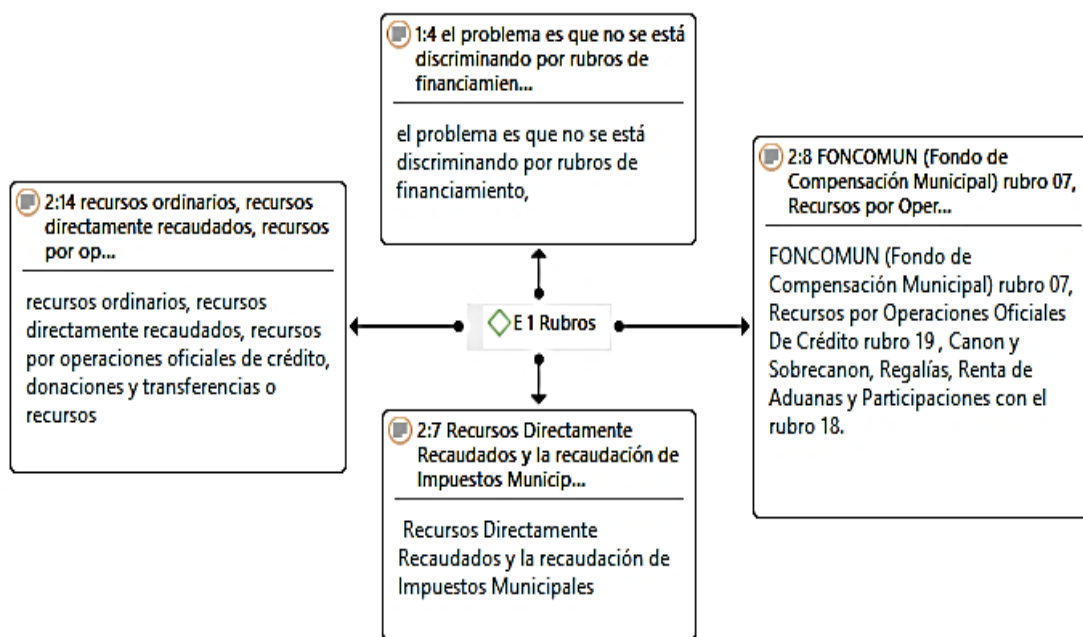


Figura 16. Análisis cualitativo sub categoría servicio de la deuda

3.3 Diagnóstico

Después de haber realizado el análisis cualitativo y cuantitativo tenemos resultados de la triangulación mixta donde indican que un factor de gran importancia son los ingresos que tiene la Municipalidad de la Molina, estos son aportes económicos que se ve reflejado a través de la recaudación tributaria los cuales han ido aumentando a través de los años, sin embargo cuando

se realiza el análisis por cada habitante que tiene la municipalidad vemos que esta va disminuyendo puesto que la población dentro del distrito también viene aumentando cada año, la Molina tiene un alto grado de autonomía financiera en relación a la totalidad de sus ingresos.

Asimismo, los entrevistados indican que el personal técnico debe tener una capacitación constante para el registro de las operaciones en el SIAF, el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, realiza de manera constante actualizaciones que deben ser aplicadas en el SIAF, para tener una información real de los ingresos de la Municipalidad ayudando a la toma de decisiones, la Municipalidad de la Molina tiene un sistema propio para la Recaudación tributaria sin embargo este tiene más de 20 años de antigüedad y a lo largo del tiempo no ha sido implementado y tiene una gran inestabilidad, lo que genera diferencias en la Recaudación tributaria lo cual origina quejas de los contribuyentes puesto que no se ve reflejado los pagos realizados.

Al tener un alto índice de dependencia financiera del gobierno central, la Municipalidad tiene como ingreso principal los recursos directamente recaudados y los impuestos municipales, en ese sentido debería mejorar los mecanismos de la Recaudación Tributaria que actualmente utiliza, la Municipalidad debe actualizarse, se debe implementar una plataforma digital de pago que cobre deuda corriente y no corriente, débitos automáticos con tarjetas de crédito, paga móvil, entre otros.

De gran importancia son los gastos de la Municipalidad de la Molina, podemos observar a través del análisis que los gastos corrientes y gasto de capital a comparación del año que antecede a disminuido en un -8.77 %, tanto de manera global como por habitante; la participación del gasto corriente en el gasto municipal es de gran incidencia cabe indicar que los gastos corrientes en la Municipalidad corresponde al pago de las planillas, locadores, asesores, consumo de servicios básicos, es decir son pagos indispensables para el buen desarrollo de las actividades diarias que realiza la Municipalidad de la Molina.

Tenemos que tener en cuenta que para realizar el pago en la Municipalidad este tiene que tener certificación presupuestal, compromiso anual y mensual, devengado, girado y pagado,

todo registrado en el SIAF, para poder realizar posteriormente un análisis y ver en que clasificador se está gastando más y los rubros que se están considerando para cada gasto que se viene realizando, cabe indicar también que la Sub Gerencia de Tesorería devuelve de manera diaria órdenes de compra y ordenes de servicio puesto que tiene algún error en el sustento que estos adjunta como en el SIAF.

El servicio de la deuda o también llamado préstamo con instituciones financieras en el ejercicio económico 2017 se solicitó S/ 1, 095,117.86 soles, en el ejercicio económico 2018 se solicitó S/ 4, 530,427.70 soles, cabe indicar que el préstamo solicitado al banco scotiabank en el 2018 fue dado en el mes de septiembre a corto plazo 1 año el cual se viene cancelando hasta la siendo amortizado presupuestal y financieramente en el ejercicio 2019.

La deuda que se obtiene en el presente ejercicio de S/ 1, 474, 588,34 soles para la creación de la casa del adulto mayor; asimismo se tiene como obligación el pago del capital, intereses, comisiones y otros servicios derivados de la utilización del préstamo, la autorización para solicitar un préstamo se realiza a través de un acuerdo de concejo aprobado por los regidores de la Municipalidad.

Nuestros entrevistados también indican que los desembolsos que se piden a la institución financiera deben de ir a la mano con el avance de la obra que se viene dando, puesto que ese desembolso no gana ningún tipo de intereses, sin embargo, se tiene que pagar las comisiones, intereses del total del desembolso. Asimismo, nos indican que el pago de esta deuda no solo se debería de realizar con la transferencia de alcabala sino también con los recursos directamente recaudados.

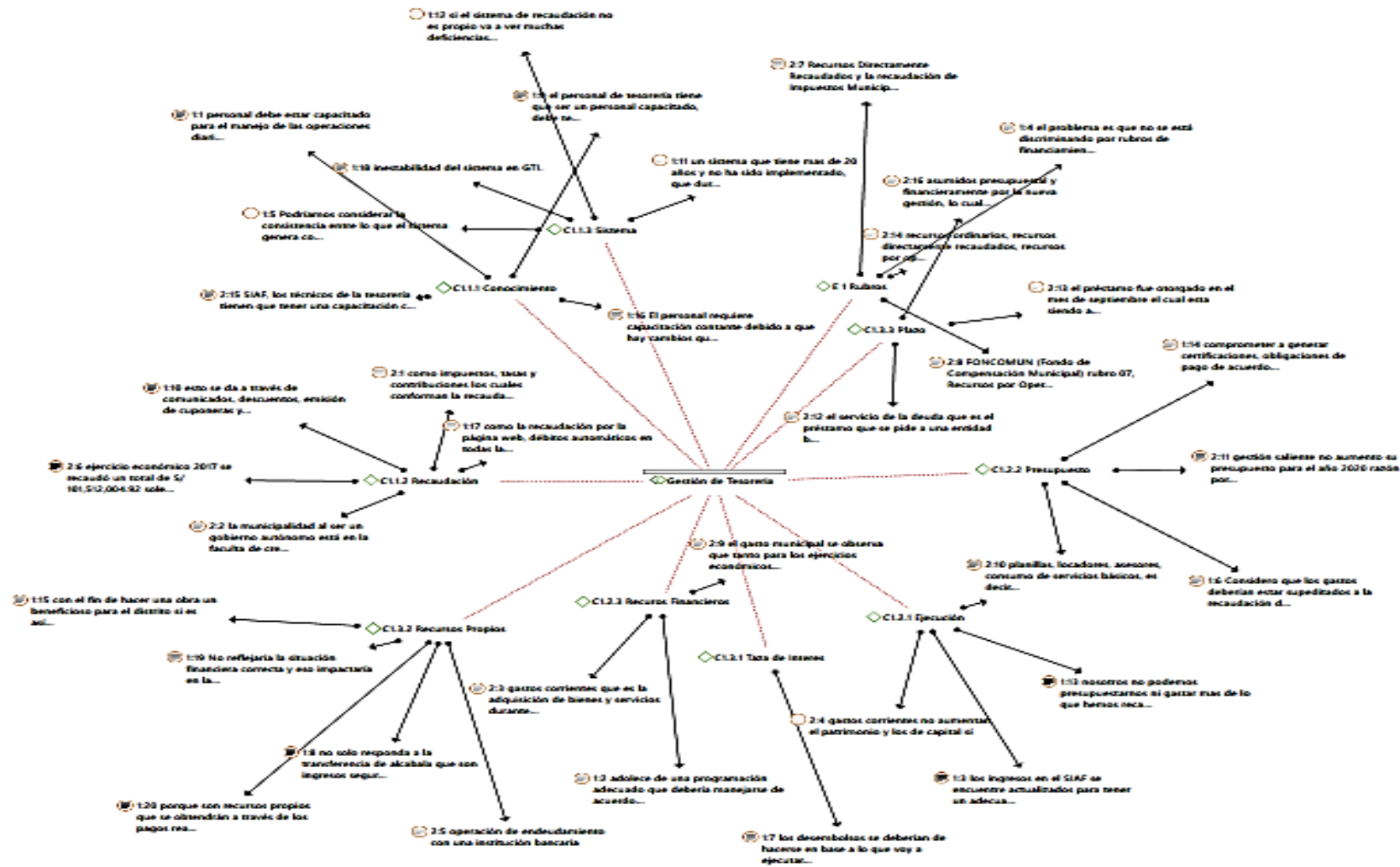


Figura 17. Triangulación Mixta de la Gestión de Tesorería

3.4 Propuesta

3.4.1 Fundamentos de la propuesta

El trabajo de investigación tiene como propósito mejorar la recaudación de los ingresos municipales, la implementación de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes y la sistematización del servicio de la deuda, todo ello para mejorar la gestión de la tesorería, en ese sentido se utilizó las siguientes teorías; la teoría de gestión que nos indica que está muy ligada a la eficacia y la eficiencia dentro de una institución, esto quiere decir lograr los objetivos que nos hemos propuestos dentro del plazo establecido con los mismos o quizás menos recursos de los que tiene la empresa, para lograr ello se tiene que poner en práctica todos los procesos e instrumentos que nos ayuden, también está estrictamente ligada a la ética en la gestión pública, la cual se tiene que fortalecer y poner en buena práctica toda vez que crea una relación fundamental entre los partícipes de los gobiernos locales y la ciudadanía la cual aporta con el pago de sus tributos, tasas y contribuciones con lo cual se obtiene ingresos por fuentes de financiamiento, clasificadores y metas para la aplicación de los gasto y servicio de la deuda.

Otra teoría utilizada es la de sistemas, que está al ser creada por el hombre se adapta a cada una de las necesidades que se presenta en cada área, en ese sentido el área de tesorería sufre cambios contantes dentro de su normativa, directiva y actualizaciones que manda el ministerio de economía y finanzas razón por la cual los sistemas tiene que ser flexibles y adaptables para sus registros de sus operaciones de manera diaria en los ingresos (determinado y recaudado), egresos (compromiso, devengado y girado) así como en sus operaciones de deuda a corto plazo y largo plazo, debemos de mencionar que cada área dentro de la Municipalidad tiene sus necesidades particulares para el desarrollo de los sistemas y la solución a los problemas que se presenten, es de vital importancia resolverlos de manera conjunta, puesto que ayudara a mejorar los procesos de gestión y la sistematización.

La teoría contable crea un sistema que cumpla con los objetivos que tiene propuesto la entidad, adaptándose así también las necesidades que tenga cada área, por ejemplo, la tesorería necesita que el registro de las operaciones de gasto, ingreso y servicio de la deuda se realice a través de clasificadores, metas, rubros y tipos de recurso, asimismo está muy relacionado a las finanzas dentro de la institución para la cual el tesorero tiene que ver el momento adecuado

para realizar operaciones de endeudamiento con las entidades bancarias, las cuales al igual que las operaciones de gasto e ingreso se tienen que registrar en el sistema integrado de administración financiera – SIAF para que los usuarios sepan del destino de los recursos obtenidos.

La teoría contable tiene una gran incidencia dentro de la aplicación de la contabilidad, lo cual permite afrontar los cambios que se presentan el día a día en nuestra realidad económica, así como los cambios que el Ministerio de economía y finanzas realiza de manera periódica para el buen registro de las operaciones, cabe considerar que día a día se desarrollan nuevas técnicas, lineamientos, directivas que se tiene que tener en consideración para un buen análisis de información y para la toma de decisiones que planteen los funcionarios.

Después de analizar las teorías tenemos como propósito mejorar la recaudación de los ingresos municipales, para ellos se elaboró una proyección del flujo de caja, y mediante indicadores aplicados se obtuvo resultados para analizar la recaudación de ingresos, así como también la implementación de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes en la cual va desde la certificación del gasto hasta su pago y la sistematización del servicio de la deuda, cabe indicar que para todo ellos se efectuó entrevistas y se realizó un análisis documental de la información de la Municipalidad.

3.4.2 Problemas

Una vez realizado el análisis documental y realizada la entrevista al personal técnico de la Municipalidad de la Molina, se determinó que los problemas que existen son en base a la gestión que se tiene, debemos decir que la recaudación de ingresos por habitante ha aumentado a través de los años sin embargo podemos apreciar que para el ejercicio económico 2017 y 2018 aumento en un 10 % y para este ejercicio 2019 que se es una nueva gestión solo ha aumentado en un 8 %, es decir un ingreso de S/ 862.87 soles por contribuyente.

El segundo problema que se puede identificar es la falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente, se viene observando que al momento que llegan las ordenes de servicio y/o compra para la ejecución del gasto, estas se encuentran con algunas deficiencias en el sustento documentario como también en su registro en el SIAF; algunas de estas deficiencias

y por las que la Sub Gerencia de Tesorería devuelve las ordenes es que la cuenta no se encuentra registrada para su pago, el clasificador de gasto con el cual se ha realizado la certificación no está de acorde con el servicio realizado, el devengado no redondea el pago de la detracción puesto que solo se realiza en línea, la factura registrada en el SIAF no es la misma que se encuentran en el expediente de pago, cuando se encuentra rechazada en el SIAF, entre otros.

El tercer problema que se encuentra corresponde a que los préstamos no se están desembolsando conforme al avance de la obra, puesto que se tiene que programar, presupuestar, registrar, controlar y coordinar entre las áreas que intervienen las operaciones de servicio de la deuda, en ese sentido la Sub Gerencia de Tesorería tiene que tener conocimiento de ella para solicitar a las instituciones financieras un desembolso de dinero en la fecha que corresponde y de acuerdo al avance la obra para evitar el pago de intereses por dinero que no se va a utilizar en el momento del desembolso, así con también el plazo en el cual se va a financiar y la garantía para la adquisición del mismo.

3.4.3 Elección de la alternativa de solución

La alternativa de solución se consiguió después de haber realizado el análisis documental y realizada la entrevista al personal técnico de la Municipalidad de la Molina, esto se trabajó a través del programa Atlas.ti y se diagnosticó 6 problemas cuantitativos y cualitativos, los cuales pasamos a priorizar y consolidando el problema para lo cual se planteó 4 alternativas de solución, las cuales fueron S1 Implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento, S2 Implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro, S3 Implementación de la gestión financiera para la optimización del gasto y S4 Implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería.

Diagnóstica	Priorización de problemas	Causalidad del problema	Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas					Puntaje Total	Categoría solución	Problemas	Objetivos de la propuesta					
				Tiempo	Costo	Impacto económica	Impacto tecnológica	Impacto social									
				0.40	0.30	0.30	0.00	0.00									
<p>Clasificación de problemas</p> <p>1.-Diminución de las ingresos municipales por cada habitante</p> <p>2.- Menor grado de autonomía financiera Municipal</p> <p>3.- Diminución de las Recaudar Directamente Recaudador</p> <p>4.- Mayor participación de las partes corrientes en relación al quita Municipal</p> <p>5.- Desembalar de prestatas conforme al avance de la obra</p> <p>6.- mayor participación del servicio de la deuda en el quita municipal</p>						<p>A.-Diminución de las ingresos municipales por habitante</p>		<p>Gestión de Tesorería</p>		<p>1. Implementar política y automatizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento.</p>		3.300	<p>S2 Implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro.</p>	<p>A.-Diminución de las ingresos municipales por habitante</p>	<p>1.-Aumentar las mecanismos y estrategias de recaudación.</p>		
<p>1.-Capacitación del personal técnico</p> <p>2.-Disminuir el rubro de financiamiento a las partes</p> <p>3.- Falta de actualización del sistema de Recaudación</p> <p>4.- Mecanizar de recaudación tributaria</p> <p>5.-Desembalar las prestatas en base a la que se va ejecutar</p> <p>6.- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>						<p>B.-Desembalar de prestatas conforme al avance de la obra.</p>		<p>2. Implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro.</p>		3.700	<p>B.-Desembalar de prestatas conforme al avance de la obra.</p>	<p>2.-Ajustar el procurar de desembalar las entidades financieras.</p>					
<p>1.-Capacitación del personal técnico</p> <p>2.-Disminuir el rubro de financiamiento a las partes</p> <p>3.- Falta de actualización del sistema de Recaudación</p> <p>4.- Mecanizar de recaudación tributaria</p> <p>5.-Desembalar las prestatas en base a la que se va ejecutar</p> <p>6.- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>						<p>C.- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>		<p>3. Implementación de la gestión financiera para la optimización del quita</p>		3.300						<p>C.- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>	<p>3.- Permitir que se lleve a cabo un adecuada ejecución del quita corriente.</p>
<p>1.-Capacitación del personal técnico</p> <p>2.-Disminuir el rubro de financiamiento a las partes</p> <p>3.- Falta de actualización del sistema de Recaudación</p> <p>4.- Mecanizar de recaudación tributaria</p> <p>5.-Desembalar las prestatas en base a la que se va ejecutar</p> <p>6.- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>						<p>C.- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>		<p>4. Implementar una guía operativa para la ejecución de las partes corrientes de acuerdo a la Directiva Nacional de Tesorería.</p>		2.900							

Creado para el Taller de Tesis - Facultad de Ingeniería y Negocios Universidad Norbert Wiener (LGSM-INCM-FANL)

Figura 18. Alternativa solución de la Gestión de Tesorería

3.4.4 Objetivos de la propuesta

Se han determinado los siguientes objetivos después del análisis de la matriz:

Aumentar los de mecanismos y estrategias de recaudación.

Permitir que se lleve a cabo una adecuada ejecución del gasto corriente.

Agilizar el proceso de desembolsos ante las entidades financieras.

3.4.5 Justificación de la propuesta

Laborar en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad de la Molina, me ayuda a conocer las falencias que se tiene dentro de la entidad y que recaen en el desarrollo operativo de los ingresos, egresos y servicio de la deuda que presenta la Tesorería, esta investigación se justifica puesto que se va a implementar mecanismos y estrategias recaudación tributaria y su posterior registro para la toma de decisiones, también implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al sistema Nacional de Tesorería y por ultimo Implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento, todo ellos nos ayudará a mejorar la gestión que se maneja de manera diaria dentro del área de tesorería.

3.4.6 Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo del objetivo 1 se diseñó un plan de 14 actividades, lo cual permitirá desarrollar la solución que se quiere plantear que es implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro. Esta implementación se realizará desde el primer día hábil del 2020 hasta fines del mes de octubre del mismo año.

Plan de actividades

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal
2	Identificar las áreas usuarias que integran el proceso de recaudación de ingresos.	4/01/2020	10	14/01/2020	Establecer las áreas en el proceso de recaudación	Técnico de la Sub Gerencia de Tesorería.
3	Reunión con los integrantes del proceso de recaudación	15/01/2020	15	30/01/2020	Identificar propuestas para la recaudación de ingresos	Técnico y funcionario de la Sub Gerencia de tesorería y técnico y funcionario de la Gerencia de Rentas.
4	Analizar las propuestas para la recaudación de Ingresos	31/01/2020	15	15/02/2020	determinar los mecanismos de recaudación	Técnico y funcionario de la Sub Gerencia de tesorería y técnico y funcionario de la Gerencia de Rentas.
5	Solicitar reunión con las entidades financieras	16/02/2020	1	17/02/2020	Solicitar una plataforma para pagos vía banco	Funcionario de la Sub Gerencia de tesorería, funcionario de la Gerencia de Rentas y Funcionario de Tecnología de la Información
6	Solicitar reunión con logística para implementación de un sistema de paga móvil.	18/02/2020	1	19/02/2020	solicitar plataforma de paga móvil	Funcionario de la Sub Gerencia de tesorería, funcionario de la Gerencia de Rentas y Funcionario de Tecnología de la Información
7	Reunión con los representantes de las entidades financieras	20/02/2020	6	26/02/2020	determinar las plataformas virtuales de recaudación tributaria	funcionarios de tesorería, Rentas y Tecnología de la información
8	Reunión con logística para implementación de un sistema de paga móvil.	27/02/2020	1	28/02/2020	Establecer la implementación de la paga móvil	Técnico y funcionario de la Sub Gerencia de tesorería; técnico y funcionario de la Gerencia de Rentas. Y técnico y funcionario de Tecnología de la Información
9	Implementación de las plataformas virtuales de recaudación de ingresos	29/02/2020	30	30/03/2020	Establecer las plataformas virtuales de recaudación tributaria	Técnico de la Gerencia de Rentas y Tecnología de la Información
10	implementación del Paga móvil en el distrito	31/03/2020	15	15/04/2020	Establecer la implementación de la paga móvil	Técnico de la Gerencia de Rentas y Tecnología de la Información
11	Ejecución de las plataformas virtuales de recaudación	16/04/2020	90	15/07/2020	Tener las plataformas virtuales de recaudación tributaria	Técnico de la Sub Gerencia de tesorería - técnico de la Gerencia de Rentas y Tecnología de la Información
12	Ejecución de la recaudación a través de la paga móvil	16/07/2020	90	14/10/2020	Recaudación tributaria en puntos estratégicos.	Cajera de tesorería, Apoyo de tecnología de la información, chofer y sereno
13	Reunión para evaluar los resultados de las estrategias y mecanismos ejecutados	15/10/2020	13	28/10/2020	Evolución de resultados	Técnico y funcionario de la Sub Gerencia de tesorería; técnico y funcionario de la Gerencia de Rentas. y técnico y funcionario de Tecnología de la Información
14	Registro de los Ingresos Recaudados por clasificador y metas	29/10/2020	1	30/10/2020	Registro en el SIAF por clasificador y rubro.	Técnico Sub Gerencia de tesorería

Cuadro 1. Plan de actividades para implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro. Elaboración propia.

Presupuesto general

Para el desarrollo del objetivo N° 1 la Municipalidad de la Molina debe de realizar un desembolso total de S/ 24,833.33 soles, lo cual será para pagar las horas extraordinarias de trabajo del personal técnico que se queda, la implementación del paga móvil, especialista encargado de la implementación de la plataforma de pago lo cual también considera la publicidad dentro del distrito.

Actividad	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
Identificar las áreas usuarias que integran el proceso de recaudación de ingresos.	-	375.00	- 375.00
Reunión con los integrantes del proceso de recaudación	-	562.50	- 562.50
Analizar las propuestas para la recaudación de Ingresos	-	1,187.50	- 1,187.50
Reunión con logística para implementación de un sistema de paga móvil.	-	120.83	- 120.83
Implementación de las plataformas virtuales de recaudación de ingresos	-	3,125.00	- 3,125.00
Implementación del Paga móvil en el distrito	-	6,250.00	- 6,250.00
Ejecución de la recaudación a través del paga móvil	-	11,400.00	- 11,400.00
Reunión para evaluar los resultados de las estrategias y mecanismos ejecutados	-	1,812.50	- 1,812.50
	-	24,833.33	- 24,833.33

Cuadro 2. Presupuesto general para la implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro. Elaboración propia.

Cronograma de actividades

Para desarrollar el objetivo N° 1 se estableció un plan de 14 actividades lo cual inicia con la solicitud de permiso a la Gerencia Municipal, después un proceso de identificación de las áreas que intervienen en el proceso de recaudación tributaria, reuniones para evaluar los avances, reunión con los diferentes bancos, implementación de la unidad móvil y la evaluación de los resultados.

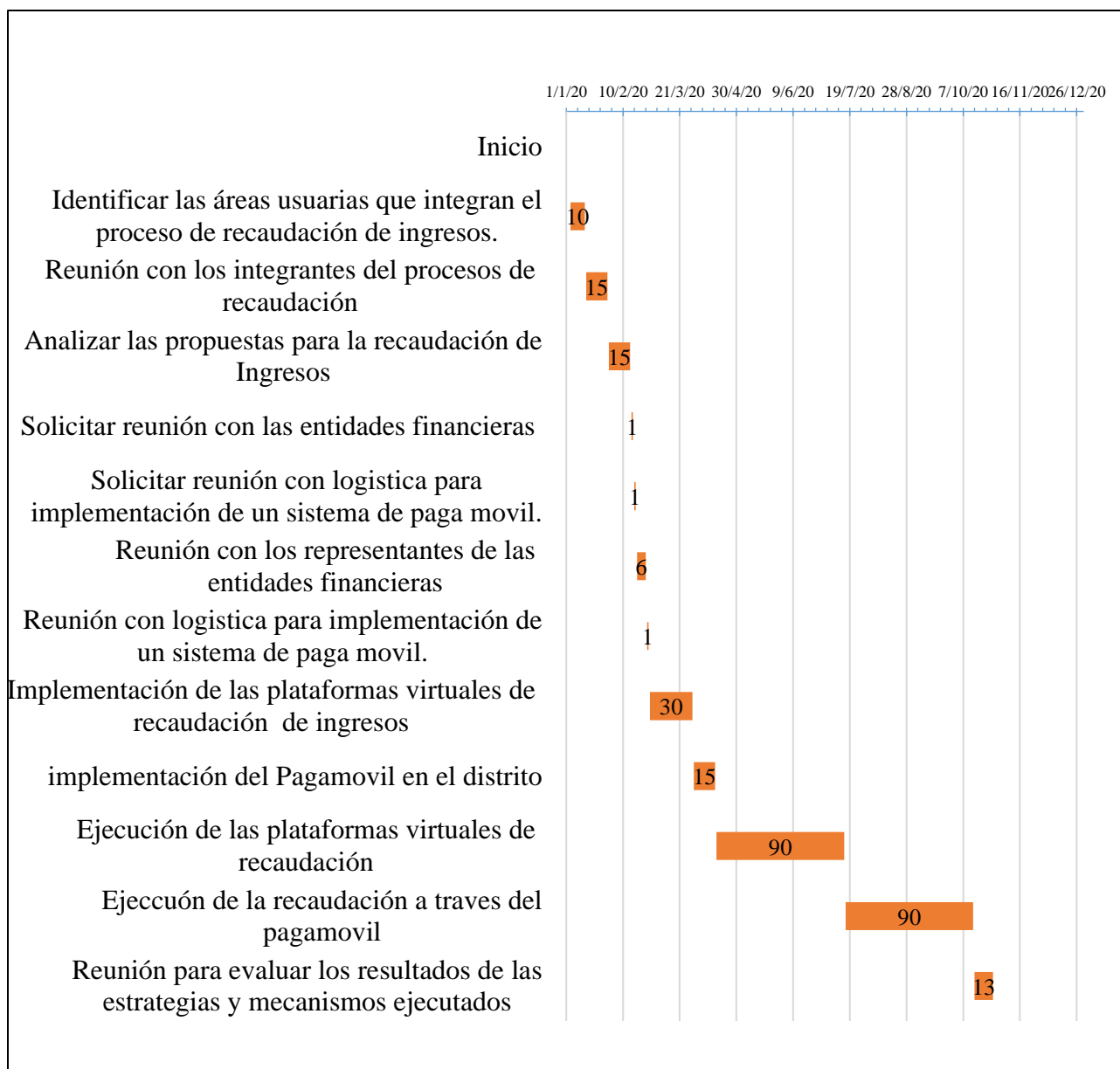


Figura 19. Cronograma de actividades del objetivo 1, implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro. Elaboración propia.

Indicadores

Ingreso por habitante		Grado de autonomía financiera	
Ingreso total municipal		Ingresos propios	
N° de habitantes de la localidad		Ingreso total municipal	
S/	862.87	%	0.81%
Año	Ingreso por habitante	Grado de autonomía financiera	
2017	721.59	0.94%	
2018	797.25	0.88%	
2019	862.87	0.81%	
2020	955.02	0.81%	
2021	1,058.13	0.81%	
2022	1,171.74	0.81%	
2023	1,297.56	0.81%	
2024	1,436.88	0.81%	

Cuadro 3. Indicadores de ingreso por habitante y autonomía financiera. Elaboración propia.

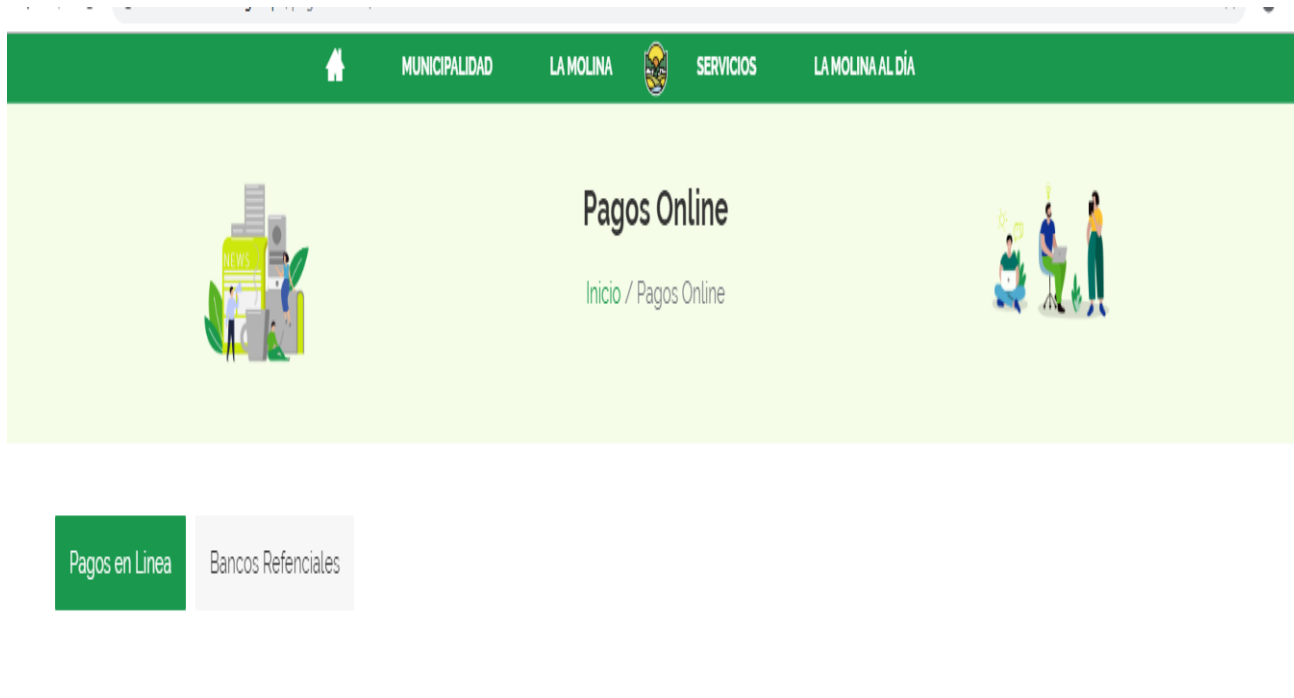
En la relación a los ingresos totales que tiene la Municipalidad de la Molina se está proyectando un aumento del 12 % anual por los siguientes 5 años, lo cual hará que la variación porcentual del indicador N° 1 denominado ingreso por habitante en relación a los recursos recaudado por la Municipalidad sea una tasa de crecimiento por contribuyente del 10.74 % para tener una relación directamente proporcional, dicho crecimiento hará que el segundo indicador autonomía financiera aumente a lo largo de los años, lo cual permitirá que la Municipalidad decida el destino de sus recursos principalmente para satisfacer las necesidades de los vecinos.

Solución técnica

Para realizar dicho incremento se está procediendo a realizar dos propuestas que son factible llevarlas a cabo primero implementar plataformas digitales de pago con los bancos que hasta la fecha no se tiene ningún tipo de convenio como el BBVA, PICHINCHA, NACIÓN, pagos recurrentes a través de las tarjetas de Expressnet- MC Procesos- y Diners, así como mejorar la plataforma que se tiene con los bancos BCP, BANBIF, INTERBANK, dichos bancos

y el área de Tecnología de la información nos indican que tenemos pagos en línea, sin embargo estas no se reflejan el descargo de los pagos de manera inmediata en las cuentas de los contribuyentes y una vez que tesorería realiza el descargo de las operaciones presenta inconsistencia entre lo pagado por el contribuyente y que lo que refleja en el sistema , es por esta razón que se debe de Implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria para posterior registro, lo cual ayudara a la toma de decisiones.

Figura 20. Plataforma pagos online para la Municipalidad de la Molina



Otro proyecto que se implementará es el Paga móvil, el cual beneficiará a los vecinos puntuales, adultos mayores, y en general, esto permitirá reconocer el esfuerzo que hacen los contribuyentes que cumplen con el pago de sus obligaciones, dicho proyecto consiste en que el vecino coordine con el área de Recaudación tributaria el pago de sus arbitrios municipales e impuesto predial correspondiente al ejercicio económico actual, este debe indicar el lugar a donde se le cobrará, también a través del área de imagen, se realizará publicidad del paga móvil el cual se encontrara en puntos clave del distrito por horas establecidas bajo un cronograma, cabe indicar que por seguridad solo se recibirán pagos con tarjetas de VISANET y EXPRESS, MC PROCESOS y DINERS.



Figura 21. Exterior de paga móvil para la Municipalidad de la Molina



Figura 22. Interior de paga móvil para la Municipalidad de la Molina

MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
SUB GERENCIA DE TESORERÍA

FLUJO DE CAJA ENERO A DICIEMBRE DEL 2019

RUBRO 08 - 09 (IMPUESTOS y RDR)

CONCEPTO	FLUJO DE CAJA EJECUTADO DE ENERO A SETIEMBRE DEL 2019									FLUJO DE CAJA PROYECTADO - OCT. A DIC. DEL 2019			TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
SALDO DE CAJA RB 08 Y 09, AL 31-12-2018	521,617.07												
		16,508,462.85	29,443,028.18	30,099,657.78	30,903,009.72	29,329,131.08	25,038,282.21	20,640,976.15	18,611,537.95	15,639,556.49	10,718,538.14	2,190,106.87	
RB													
8 IMPUESTO PREDIAL	8,749,857.75	11,463,077.68	4,625,088.38	1,997,147.81	4,398,502.00	2,655,590.37	2,289,564.44	3,701,610.76	2,970,108.03	2,295,588.00	3,861,458.00	3,452,438.00	52,460,031.22
8 IMPUESTO AL ALCABALA	1,609,935.76	1,001,106.04	1,200,739.75	3,561,225.47	995,232.77	984,676.37	944,184.46	876,608.32	905,000.91	712,487.62	972,573.00	972,573.00	14,736,343.47
8 IEPND	54,253.43	44,557.74	49,404.04	91,260.58	68,738.45	57,370.47	99,048.02	57,259.96	42,407.89	60,771.43	53,715.36	41,634.09	720,421.46
8 TRAGAMONEDAS TR "3"	98,649.90	110,555.55	86,130.79	90,973.59	104,768.44	81,461.65	95,436.14	101,987.32	113,236.97	95,316.39	107,624.12	103,002.28	1,189,143.14
8 INTERESES TRAGAMONEDAS	82.77	218.9	263.82	233.74	349.65	354.03	67.08	200.73	344.19	486.81	300	300	3,201.72
9 SANCIONES ADMINISTRATIVAS - PENALIDADES	0	5,953.50	55,225.50	0	8,110.13	0	0	0	0	0	0	0	69,289.13
9 OTRAS MULTAS	183,341.11	89,508.96	215,337.80	127,817.47	166,684.47	157,431.30	183,304.69	132,221.97	223,052.62	130,000.00	130,000.00	130,000.00	1,868,700.39
9 LIMPIEZA PUBLICA	2,695,170.71	3,318,457.93	974,810.57	909,335.71	999,924.10	558,174.27	853,766.06	816,292.59	773,959.36	954,444.00	954,444.00	954,444.00	14,763,223.30
9 SERENAZGO	2,632,531.16	2,677,968.99	1,102,912.47	688,732.55	789,922.58	530,002.44	698,270.97	658,366.96	588,861.39	651,333.00	670,000.00	651,333.00	12,340,235.51
9 PARQUES Y JARDINES	4,112,260.03	3,775,618.10	1,550,400.01	823,486.56	1,082,541.23	788,766.88	986,594.57	901,742.57	905,264.27	832,423.00	1,433,735.85	1,379,207.00	18,572,040.07
9 INFRACCIONES DE COMERCIALIZACIÓN	37,016.16	25,419.19	34,507.16	14,616.43	33,266.49	15,698.39	52,381.14	91,894.51	74,688.54	32,000.00	32,000.00	32,000.00	475,488.01
9 OTRAS MULTAS ADMINISTRATIVAS	15,980.35	66,452.25	131,122.40	171,667.74	70,628.04	89,262.33	124,948.40	200,792.89	182,222.06	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,353,076.46
9 INGRESOS POR COSTAS PROCESARLES	164,310.33	44,647.98	54,375.26	56,610.88	143,454.44	98,755.93	138,652.17	105,957.94	172,922.91	129,000.00	129,000.00	129,000.00	1,366,687.84
9 OTROS INGRESOS	379,418.27	265,845.61	290,406.29	302,912.40	314,909.18	322,667.74	429,418.18	358,530.12	396,116.68	300,000.00	303,000.00	303,000.00	3,966,224.47
9 DEFENSA CIVIL	1,334.74	237	1,057.00	47.4	396.8	47.4	47.4	365.4	494.3	3,934.05	9,455.27	19,617.86	37,034.62
9 ING. REPOSICIÓN DE EQUIPOS MOVILES	4,585.11	0	0	0	0	0	0	20,595.80	0	0	0	0	25,180.91
9 ACTAS DE CONTROL DE	0	0	0	0	0	0	0	72,514.02	25,747.99	15,000.00	15,000.00	15,000.00	143,262.01

9	FISCALIZACIÓN DE TRANSPORTE													
9	OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0	8,526.26	93.3	0	590.72	0	911	0	1,229.00	1,000.00	0	0	12,350.28
9	INTERESES ACREEDORES	0	0	8,077.52	18,796.13	19,044.48	16,607.63	15,395.90	15,518.96	16,094.43	10,000.00	10,000.00	20	129,555.05
	DEVOLUCIONES (IMPUESTOS, ARBITRIOS Y/O TASAS)	0	0	0	0	-8,541.79	-3,663.67	-879.36	-4,250.77	-11,868.06	0	0	0	-29,203.65
	PAGO IGV	0	-14,502.00	-2,080.00	-2,078.00	-3,293.91	-2,563.00	-1,913.30	-2,977.70	-1,374.27	0	0	0	-30,782.18
	TOTAL INGRESOS RUBRO 08 Y 09	20,738,727.58	22,883,649.68	10,377,872.06	8,852,786.46	9,185,228.27	6,350,640.53	6,909,197.96	8,105,232.35	7,378,509.21	6,323,784.30	8,782,305.60	8,283,569.23	124,171,503.23
21	PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,566,749.73	938,511.75	1,265,109.60	1,464,762.67	1,892,357.31	1,147,792.83	1,792,047.33	1,036,908.95	1,136,993.69	1,142,811.00	1,142,811.00	1,872,827.33	16,399,683.19
22	PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	94,055.05	93,955.38	112,539.04	94,623.34	129,430.91	126,306.96	216,592.80	102,126.75	97,140.56	126,181.11	126,181.11	218,843.55	1,537,976.56
23	BIENES Y SERVICIOS	2,858,217.48	8,486,918.02	8,107,812.81	5,479,564.43	7,778,525.13	8,423,725.27	8,750,714.57	8,236,112.30	8,683,048.25	8,563,497.35	8,642,963.98	8,712,615.59	92,723,715.18
24	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS (CONTRALORÍA)	0	0	0	0	0	340,791.40	0	0	0	0	0	0	340,791.40
25	SUBSIDIOS	0	0	512.2	5,606.00	0	0	142,920.87	0	13,211.63	0	0	138,552.56	300,803.26
26	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	34,759.52	209,298.39	14,868.00	784,477.27	738,392.75	382,472.13	183,827.64	539,121.74	199,695.73	1,191,912.38	7,178,379.82	998,080.68	12,455,286.05
28	SERVICIO DE DEUDA PÚBLICA	198,100.02	220,400.81	220,400.81	220,400.81	220,400.81	220,400.81	220,400.81	220,400.81	220,400.81	220,400.81	220,400.96	477,293.49	2,879,401.76
	TOTAL GASTOS	4,751,881.80	9,949,084.35	9,721,242.46	8,049,434.52	10,759,106.91	10,641,489.40	11,306,504.02	10,134,670.55	10,350,490.67	11,244,802.65	17,310,736.87	12,418,213.20	126,637,657.40
	SALDO PARA EL PRÓXIMO MES	16,508,462.85	29,443,028.18	30,099,657.78	30,903,009.72	29,329,131.08	25,038,282.21	20,640,976.15	18,611,537.95	15,639,556.49	10,718,538.14	2,190,106.87	1,944,537.10	
	INGRESOS REALES													
	EGRESOS EJECUTADOS													

Cuadro 4. Flujo de caja 2019 por rubro 08 y 09. Elaboración propia.

Proyección de flujo de caja a 5 años

	CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
RB							
8	IMPUESTO PREDIAL	52,460,031.22	58,755,234.97	65,805,863.16	73,702,566.74	82,546,874.75	92,452,499.72
8	IMPUESTO AL ALCABALA	14,736,343.47	16,504,704.69	18,485,269.25	20,703,501.56	23,187,921.75	25,970,472.36
8	IEPND	720,421.46	806,872.04	903,696.68	1,012,140.28	1,133,597.11	1,269,628.77
8	TRAGAMONEDAS TR "3"	1,189,143.14	1,331,840.32	1,491,661.15	1,670,660.49	1,871,139.75	2,095,676.52
8	INTERESES TRAGAMONEDAS	3,201.72	3,585.93	4,016.24	4,498.19	5,037.97	5,642.52
9	SANCIONES ADMINISTRATIVAS - PENALIDADES	69,289.13	77,603.83	86,916.28	97,346.24	109,027.79	122,111.12
9	OTRAS MULTAS	1,868,700.39	2,092,944.44	2,344,097.77	2,625,389.50	2,940,436.24	3,293,288.59
9	LIMPIEZA PUBLICA	14,763,223.30	16,534,810.10	18,518,987.31	20,741,265.78	23,230,217.68	26,017,843.80
9	SERENAZGO	12,340,235.51	13,821,063.77	15,479,591.42	17,337,142.39	19,417,599.48	21,747,711.42
9	PARQUES Y JARDINES	18,572,040.07	20,800,684.88	23,296,767.06	26,092,379.11	29,223,464.60	32,730,280.36
9	INFRACCIONES DE COMERCIALIZACIÓN	475,488.01	532,546.57	596,452.16	668,026.42	748,189.59	837,972.34
9	OTRAS MULTAS ADMINISTRATIVAS	1,353,076.46	1,515,445.64	1,697,299.11	1,900,975.00	2,129,092.01	2,384,583.05
9	INGRESOS POR COSTAS PROCESARLES	1,366,687.84	1,530,690.38	1,714,373.23	1,920,098.01	2,150,509.78	2,408,570.95
9	OTROS INGRESOS	3,966,224.47	4,418,189.90	4,946,572.68	5,538,361.41	6,201,164.77	6,945,304.55
9	DEFENSA CIVIL	37,034.62	41,478.77	46,456.23	52,030.97	58,274.69	65,267.65
9	ING. REPOSICIÓN DE EQUIPOS MOVILES	25,180.91	-	-	-	-	-
9	ACTAS DE CONTROL DE FISCALIZACIÓN DE TRANSPORTE	143,262.01	160,453.45	179,707.87	201,272.81	225,425.55	252,476.61
9	OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	12,350.28	13,832.31	15,492.19	17,351.25	19,433.40	21,765.41
9	INTERESES ACREEDORES	129,555.05	145,101.66	162,513.85	182,015.52	203,857.38	228,320.26
	DEVOLUCIONES (IMPUESTOS, ARBITRIOS Y/O TASAS)	-	-15,000.00	-	-15,000.00	-15,000.00	-
	PAGO IGV	-30,782.18	-	-	-	-	-
	TOTAL INGRESOS RUBRO 08 Y 09	124,171,503.23	139,072,083.62	155,760,733.65	174,452,021.69	195,386,264.29	218,832,616.01

Cuadro 5. Flujo de caja 2019 por rubro 08 y 09 proyectado a 5 años. Elaboración propia.

En relación al objetivo N° 1, se tiene dos factores para determinar el incremento N° 1 según guía para el cumplimiento de la meta 2 “fortalecimiento de la Administración y gestión del impuesto predial” de la Dirección General de Política de Ingresos Públicos Ministerio de Economía y Finanzas, el cual indica:

La Meta 2 consiste en aumentar la efectividad corriente del Impuesto Predial 2019 en un porcentaje determinado para las Municipalidades tipo A, C y D, mientras que para las Municipalidades tipo B, se espera un incremento de 23% respecto a lo recaudado en el año 2018. Finalmente, para las Municipalidades tipo A, B, C, D y E se espera el registro de información cualitativa y cuantitativa sobre la administración y gestión del Impuesto Predial en el Sistema de Meta Predial (SISMEPRE). (p.5).

El segundo incremento es en relación a la Directiva N° 002-2019-EF/50.01 “Directiva De Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria”, el cual en el Artículo N° 8 Programación de ingresos indica que la Programación de Ingresos es la estimación de los ingresos históricos, por todas las fuentes de financiamiento, que se prevea recaudar o percibir durante los tres años que comprende la Programación Multianual Presupuestaria, incluyendo la proyección de los saldos de balance correspondientes, asimismo indica que los pliegos deberán tomar en cuenta las siguientes consideraciones normativas:

Base legal de los Recursos Directamente Recaudados: la base legal que sustenta la recaudación de los Recursos Directamente Recaudados, así como de la base legal que define el uso de los recursos a un fin en específico.

Convenios Contratos de Donaciones, Transferencias y ROOC: contratos o convenios que sustentan los ingresos de Donaciones, Transferencias y Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito que no cuenten con garantía del Gobierno Nacional, así como información acerca de las restricciones en el uso de los recursos, especificadas en los compromisos, contratos o convenios suscritos con la entidad proveedora del financiamiento.

Dichos factores que se tiene son proporcionales razón por la cual se plantea una proyección de ingresos del 23% para el ejercicio económico 2020, asimismo dicha proyección

es registrado en el SIAF como nuestro Presupuesto Inicial Anual – PIA, el cual puede ser modificado en el transcurso del año dando como resultado nuestro PIM.

También se debe tener en cuenta que la población aumenta cada año, por este motivo se está proyectando una tasa de crecimiento en la población del 1.14% para cada año, según indica el INEI.

En ese sentido, se está determinando para la aplicación del objetivo N° 1, una proyección de aumento de recaudación total de 12 % lo cual es acorde a los históricos que presenta la Municipalidad, razón por la cual la proyección de la recaudación por habitante aumentaría en un 11.07%, lo cual sería el indicado a puesto que los años anteriores que se ha mantenido en un razón igual o mayor al 10% en cada año.

EJERCICIO ECONÓMICO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESO TOTAL PROYECTADO EN 12 %	124,171,503.23	139,072,083.62	155,760,733.65	174,452,021.69	195,386,264.29	218,832,616.01
POBLACIÓN PROYECTADA INEI 1.14 %	143,905.00	145,546.00	147,204.00	148,882.87	150,580.13	152,296.75
INGRESO POR HABITANTE	862.87	955.52	1,058.13	1,171.74	1,297.56	1,436.88
VARIACIÓN DE INGRESO POR HABITANTE		11.07%	11.07%	11.07%	11.07%	11.07%

Cuadro 6. Proyección detallada de ingresos. Elaboración propia.

Objetivo 2

Para el desarrollo del objetivo 2 se desarrolló un plan de 13 actividades, lo cual permitirá desarrollar la solución que se quiere plantear que es implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería, esta implementación será desde el primer día hábil del 2020 hasta el 03 de abril del mismo año.

Plan de actividades

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal
2	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Administración y Finanzas	4/01/2020	2	6/01/2020	Solicitar el trámite para la implementación de guía para la ejecución del gasto.	Gerente de la Sub Gerencia de Tesorería
3	Evaluación de la solicitud presentada por la Subgerencia de Tesorería	7/01/2020	10	17/01/2020	Evaluar los documentos que solicitan la implementación de guía para la ejecución del gasto.	Asesor Legal de la Gerencia de Administración y Finanzas
4	Aprobación de la solicitud presentada	18/01/2020	3	21/01/2020	Dar inicio al trámite para la emisión de la implementación de guía para la ejecución del gasto.	Gerencia de Administración y Finanzas
5	Contratar un asesor externo especialista en emisión guías operativas.	22/01/2020	30	21/02/2020	Contar con un especialista para la emisión de guía para la ejecución del gasto	Gerencia de Administración y Finanzas
6	Identificar las áreas administrativas que intervienen en el proceso de ejecución del gasto.	22/02/2020	5	27/02/2020	Establecer que áreas intervienen en el proceso de ejecución del gasto	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas
7	Reunión con las áreas que intervienen en el proceso de ejecución del gasto	28/02/2020	5	4/03/2020	Identificar cuales en el circuito que se debe tener en cuenta en la ejecución del gasto	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y Técnicos de la Gerencia de Planeamiento Presupuesto, Sub gerencia de Logística, Contabilidad y Costos y Logística y Tesorería
8	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión	5/03/2020	10	15/03/2020	Identificar las propuestas que se establecerán en la ejecución del gasto	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas
9	Emisión la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes.	16/03/2020	5	21/03/2020	Redacción de la nueva implementación de la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes.	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas
10	Reunión con las áreas que ayudaron al proceso de emisión de la guía	22/03/2020	2	24/03/2020	Presentar y dar revisión a la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y Técnicos de la Gerencia de Planeamiento Presupuesto, Sub gerencia de Logística, Contabilidad y Costos y Logística y tesorería.
11	Revisión del producto final	25/03/2020	3	28/03/2020	Revisar la nueva guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes para su posterior aprobación.	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerentes y Técnicos de la Gerencia de Planeamiento Presupuesto, Sub gerencia de Logística, Contabilidad y Costos y Logística y tesorería.
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación	29/03/2020	1	30/03/2020	Aprobar mediante Resolución la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes indicando su vigencia y su uso.	Gerencia de Administración y Finanzas
13	Notificación de la nueva la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes a todas las áreas orgánicas de la entidad.	31/03/2020	3	3/04/2020	Lograr que todas las áreas tengan conocimiento de la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes	Gerencia de Administración y Finanzas

Cuadro 7. Plan de actividades para implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería. Elaboración propia.

Presupuesto general

Para el desarrollo del objetivo N° 2 la Municipalidad de la Molina debe de realizar un desembolso total de S/ 15,604.17 soles, lo cual será para pagar las horas extraordinarias de trabajo del personal técnico que se queda fuera del horario, y para contratar a un especialista en implementación de guías operativas.

Actividad	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
Contratar un asesor externo especialista en emisión guía operativas.	-	15,000.00	- 15,000.00
Reunión con las áreas que intervienen en el proceso de ejecución del gasto	-	302.08	- 302.08
Reunión con las áreas que ayudaron al proceso de emisión de la guía	-	120.83	- 120.83
Revisión del producto final	-	181.25	- 181.25
	-	15,604.17	- 15,604.17

Cuadro 8. Presupuesto general para implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería. Elaboración propia.

Cronograma de actividades

Para desarrollar el objetivo N° 2 se estableció un plan de 13 actividades lo cual inicia con la solicitud de permiso a la Gerencia Municipal, remitir un documento formal a administración solicitando la implementación de una guía, una vez aprobada la solicitud se contrata un especialista en la emisión de guías, acto seguido identificación de las áreas que intervienen en el proceso de ejecución del gasto, reunión con el especialista y las áreas que interviene para analizar las propuestas de emitidas por los asistentes, revisión del producto final y la emisión de una Resolución de Gerencia de Administración autorizándola la aprobación de la guía y por ultimo notificar formalmente a todas las áreas que interviene en la ejecución del gasto.

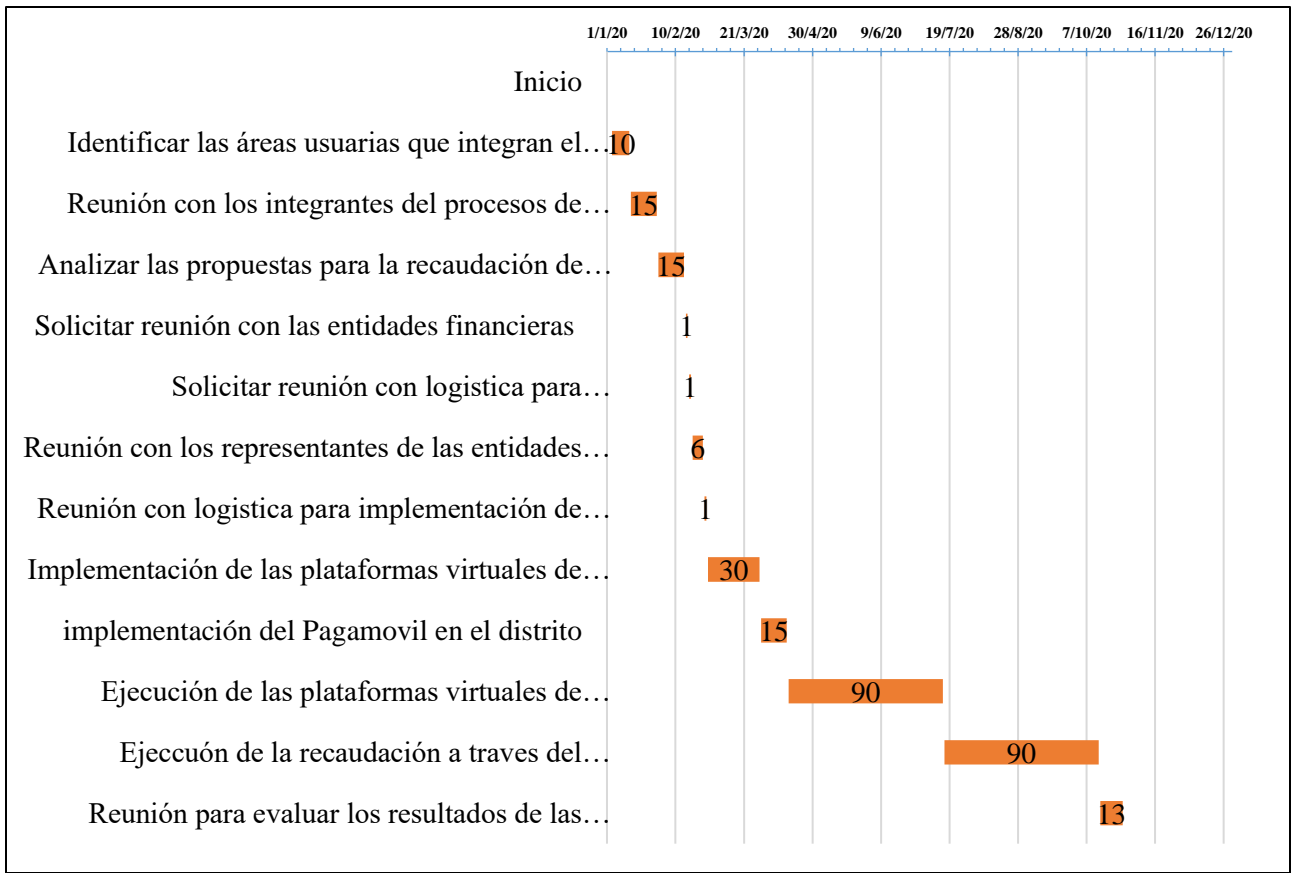


Figura 23. Cronograma de actividades del objetivo 2, implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería. Elaboración propia.

Indicadores

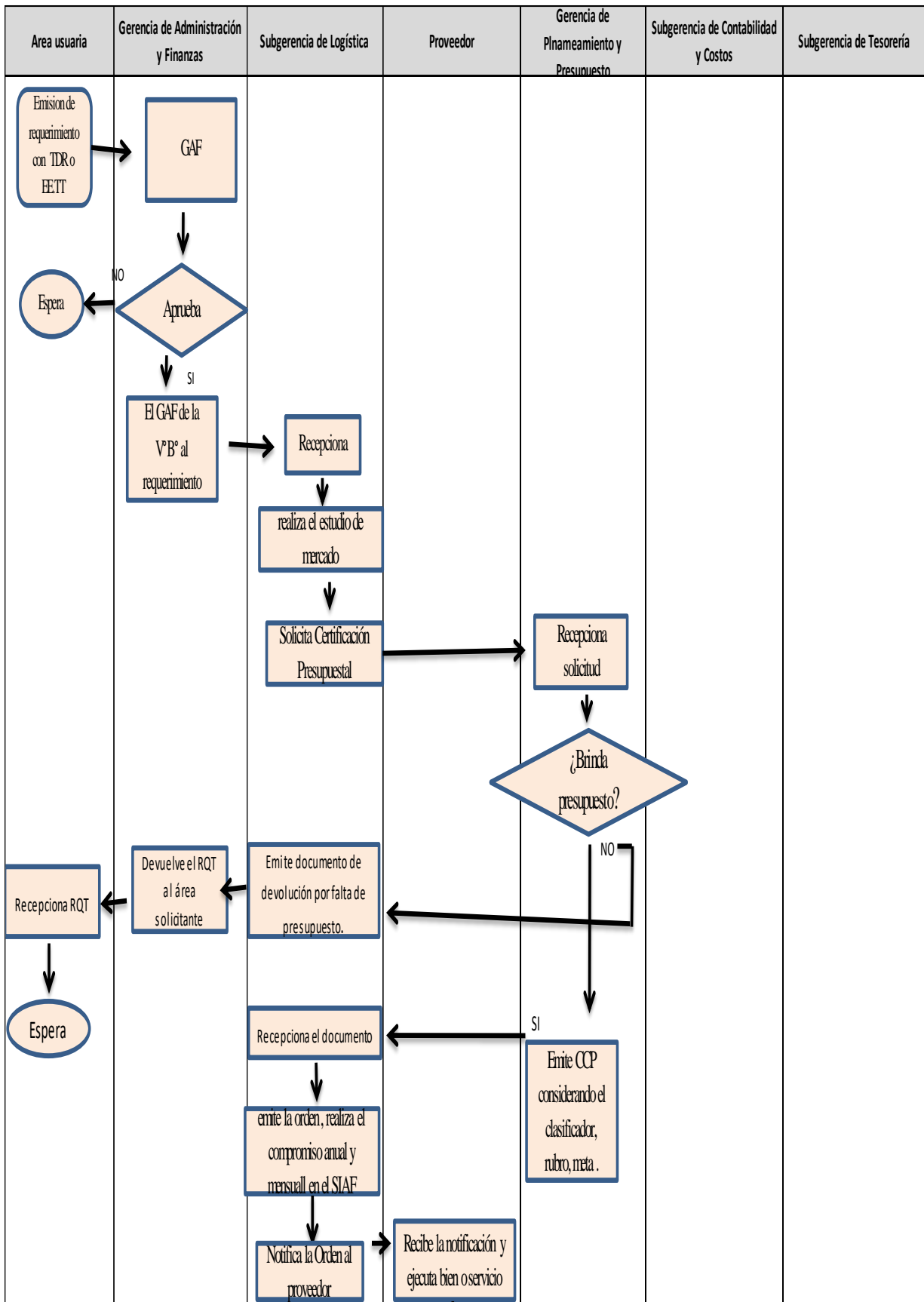
Devolución de órdenes de órdenes de servicio		Devolución de órdenes de órdenes de compra	
Dev. de O/S	X 100	Dev. de O/S	X 100
Total de O/S		Total de O/S	
%	3.81%	%	2.96%

Cuadro 9. Indicadores devolución de órdenes de servicio y órdenes de compra devueltas. Elaboración propia.

En la relación a devolución de órdenes de servicio y órdenes de compra correspondiente a los gastos corrientes que realiza la Sub Gerencia de tesorería a la Gerencia de Administración y Finanzas vemos que son un promedio de 5 a 6 diarias de o/s y de 1 a 2 en relación a las o/c, que se devuelven, esto se debe a que muchas veces el sustento documentario presenta algunas deficiencias así como su registro en el SIAF; como por ejemplo las cuentas no se encuentra registrada para su pago, el clasificador de gasto con el cual se ha realizado la certificación no está de acorde con el servicio realizado, el devengado no redondea el pago de la detracción puesto que solo se realiza en línea, la factura registrada en el SIAF no es la misma que se encuentra en el expediente de pago, cuando se encuentra rechazada en el SIAF, entre otros, cabe indicar que para subsanar dichas observaciones realizadas por la tesorería se demoran un promedio de 5 a 10 días, lo cual no permite que se ejecute la totalidad del gasto que se encuentra en la fase del devengado en el SIAF.

Solución técnica

Como se puede observar para realizar que baje el porcentaje de órdenes de servicio y órdenes de compra que se devuelve a la Gerencia de Administración y Finanzas se plantea implementar una guía operativa (podemos decir que es un documento de carácter operativo – normativo que ayudara a conocer las normas y los procedimientos) para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería, para lo cual primero se elaboró un flujo grama en el cual podemos observar de manera detallada el circuito correcto que debe de seguir una orden de compra y/o servicio de gastos corrientes, en base a eso se implementara una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes, dicha guía se detallara las actividades que le toca desarrollar a cada área que interviene en la ejecución del gastos las cuales son : las áreas usuarias, Gerencia de Administración y Fianzas, Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Sub Gerencia de Logística, Sub Gerencia de Contabilidad y Costos, Sub Gerencia de Tesorería y el proveedor.



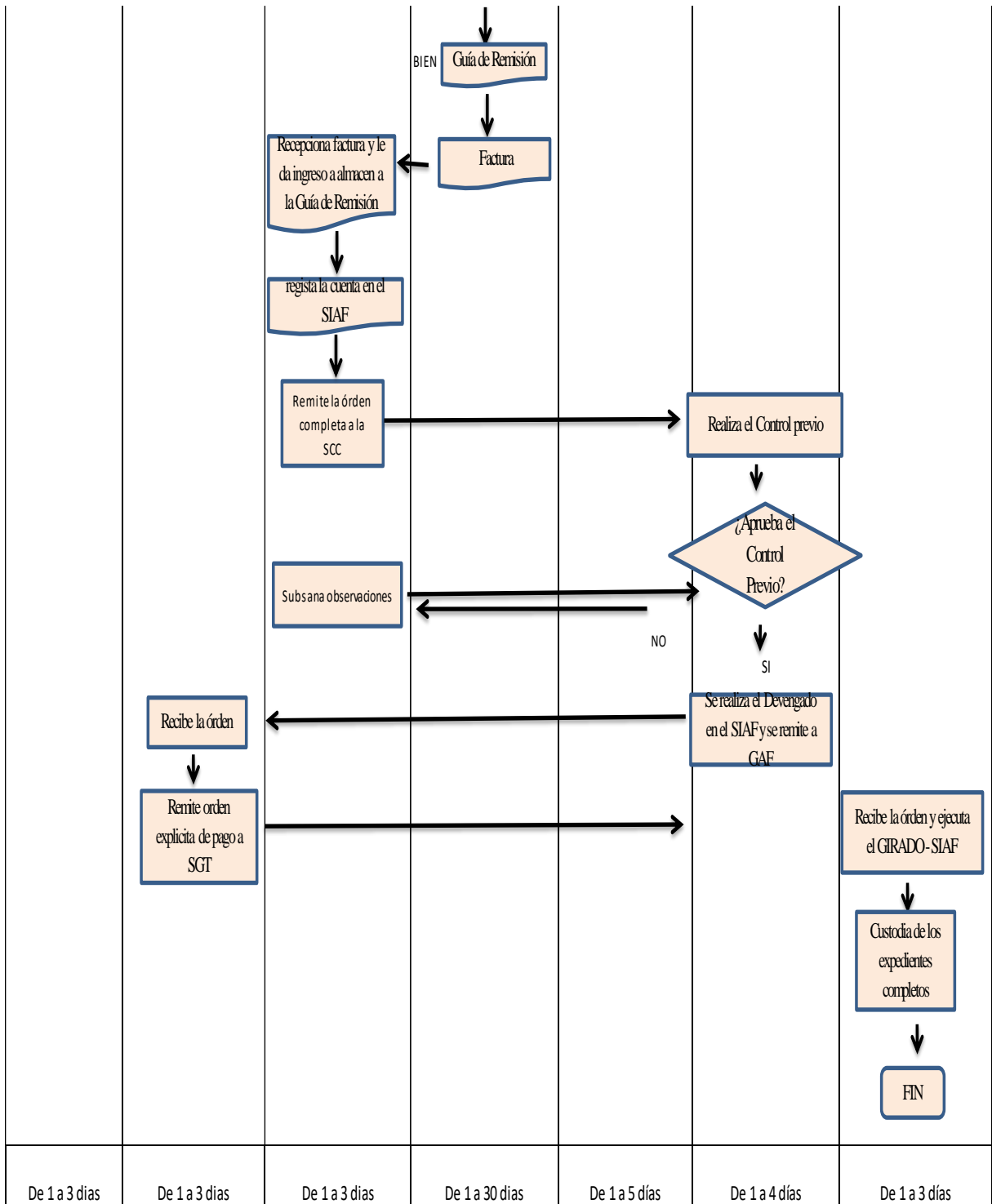


Figura 24. Flujo grama para implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería. Elaboración propia.

MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA	
GUÍA OPERATIVA PARA LA EJECUCIÓN DE LOS GASTOS CORRIENTES	
La Guía Operativa es un documento de carácter operativo-normativo, que tiene el objetivo de dar a conocer las normas y los procedimientos para la ejecución de los gastos corrientes menores a 8 UIT	
Área Usuaria	<ul style="list-style-type: none"> • Emite el Requerimiento acompañado de término de referencia o especificaciones técnicas. • Lo remite a GAF para su Visto Bueno.
Gerencia de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Si aprueba el requerimiento lo remite a logística para que realicen el trámite de elaboración de Orden de servicio ó compra. • Si rechaza, lo remite al área usuaria • Da la orden expresa para su giro, de acuerdo a la disponibilidad financiera que tenga la Municipalidad al momento del pago.
Sub Gerencia de Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el estudio de mercado a un mínimo de dos proveedores. • Solicita cobertura presupuestal para el ganador de acuerdo al clasificador de gasto y meta del área que solicita. • Registra el RUC del proveedor. • Realiza la fase del compromiso anual en el SIAF con la C.C.P., ingresa los datos del Tipo de Operación, documento, RUC del proveedor, fecha, moneda y justificación y finalmente el monto a comprometer. • Emite la Orden de Servicio y/o compra, y registra el compromiso mensual asignando un número en el SIAF seleccionando el tipo de operación y con la C.C.P. ya aprobada, se registra el N° de la orden el RUC, el rubro, tipo de pago, tipo de recurso. • Registra la cuenta del proveedor en el previamente vinculada con su RUC en una institución financiera y se solicita su aprobación con correo electrónico a la Sub Gerencia de tesorería. • Solicita Factura, Guía de remisión, Guía de transporte, Recibo por Honorarios a los proveedores • Solicita la conformidad del servicio al área usuaria o el ingreso a almacén de la compra. • La orden de servicio y/o compra sustentada la remite a la Sub Gerencia de contabilidad.
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Emite el Certificado de Cobertura Presupuestal en base al documento que remite la Sub Gerencia de Logística. • Si el clasificador se encuentra erróneo, este se devuelve para que sea modificado.
Sub Gerencia de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la el control previo a las órdenes de servicio y órdenes de compra. • Realiza la fase del Devengado en el SIAF, registrando el documento fuente y confirmando los datos del compromiso mensual. • Remite a GAF las órdenes a pagar, caso contrario se queda en custodia
Sub Gerencia de tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la orden expresa de la GAF para proceder con el pago de las órdenes. • Verifica que la cuenta del proveedor se encuentre registrada en el SIAF. • Registra la fase del girado en el SIAF definiendo el documento “A”, código de cuenta, año y banco y en el documento “B” el tipo de pago que se va a realizar cheque, carta orden, carta orden electrónica, pago de impuesto a SUNAT y el monto que se procederá a pagar. • Quincena de cada mes se debe de proceder a realizar la ampliación de calendario de pago sobre las órdenes devengadas que se encuentran en custodia en el área de Contabilidad. • Hasta los 25 del mes anterior, se debe de realizar la actualización de la información correspondiente a la Programación de Calendario de Pagos.

Cuadro 10. Guía operativa para la operación de los gastos corrientes. Elaboración propia.

Objetivo 3

Para el desarrollo del objetivo 3 se desarrolló un plan de 10 actividades, lo cual va a permitir desarrollar la solución que se quiere plantear que implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento, esta implementación será desde el primer día hábil del 2020 hasta quincena de mayo del mismo año.

Plan de actividades

Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal
2	reunión con las áreas que ejecutan el proceso de servicio de la deuda	4/01/2020	5	9/01/2020	Establecer el proceso que se ejecuta para el pago del servicio de la deuda.	Funcionarios de GPYP, SGL, SGC,SGT y GTI
3	Reunión para establecer los lineamientos para la implementación de políticas de servicio de la deuda.	10/01/2020	3	13/01/2020	Establecer los lineamientos para la implementación de políticas del servicio de la deuda	Funcionarios de GPYP, SGL, SGC,SGT y GTI
4	Crear la sistematización del proceso de servicio de la deuda	14/01/2020	30	13/02/2020	la creación de un sistema de servicio de la deuda	Técnico de GTI
5	Contratar a un especialista	14/02/2020	30	15/03/2020	Contratar a un asesor para la elaboración de las políticas de servicio de la deuda	Gerencia de Administración y Finanzas
6	Revisión de los avances de la elaboración de lineamientos para la implementación de políticas de servicio de la deuda.	16/03/2020	3	19/03/2020	Revisión de los avances de la elaboración de lineamientos.	Gerencia de Administración y Finanzas
7	Poner a prueba la sistematización del proceso de servicio de la deuda	20/03/2020	10	30/03/2020	Implementar en todas las áreas que integran el proceso de servicio de la deuda.	Gerencia de Administración y Finanzas
8	Aprobación del sistema del proceso de servicio de la deuda	31/03/2020	3	3/04/2020	Aprobar el sistema de servicio de la deuda	Gerente de la GTI
9	Resolución de Gerencia de Administración y Finanzas aprobando las políticas y sistematización del servicio de la deuda	4/04/2020	5	9/04/2020	Emitir la Resolución para la aprobación de políticas de servicio de la deuda	Gerencia de Administración y Finanzas
10	Hacer de conocimiento a las áreas usuarias la implementación de las políticas y la sistematización de la deuda.	10/04/2020	36	16/05/2020	Dar a conocer a las áreas usuarias la implementación.	Gerencia de Administración y Finanzas

Cuadro 11. Plan de actividades implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento. Elaboración propia.

Presupuesto general

Para lograr el desarrollo del plan de actividades del objetivo N° 3, la Municipalidad va tener que manejar un presupuesto general de S/ 25,000.00 soles, dicho presupuesto comprende el pago de dos especialistas uno en elaboración de políticas de servicio y otro en la sistematización del servicio de la deuda, asimismo las reuniones con las áreas que integran el proceso de servicio de la deuda lo verán los funcionarios de la Municipalidad de la Molina por tratarse de desembolsos de dinero.

Actividad	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida
Crear la sistematización del proceso de servicio de la deuda	0.00	-10000.00	10000.00
Contratar a un especialista	0.00	-15000.00	15000.00
	S/ -	-S/ 25,000.00	S/ 25,000.00

Cuadro 12. Presupuesto general para implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento. Elaboración propia.

Cronograma de actividades

Para desarrollar el objetivo N° 3 se estableció un plan de 10 actividades lo cual inicia con la solicitud de permiso a la Gerencia Municipal, reunión con las áreas que ejecutan el proceso de servicio de la deuda, una segunda reunión para establecer los lineamientos para la implementación de políticas de servicio de la deuda, crear la sistematización del proceso de servicio de la deuda, contratar a un especialista, revisión de los avances de la elaboración de lineamientos para la implementación de políticas de servicio de la deuda, poner a prueba la sistematización del proceso de servicio de la deuda, aprobación del sistema del proceso de servicio de la deuda, Resolución de Gerencia de Administración y Finanzas aprobando las políticas y sistematización del servicio de la deuda, hacer de conocimiento a las áreas usuarias la implementación de las políticas y la sistematización de la deuda.

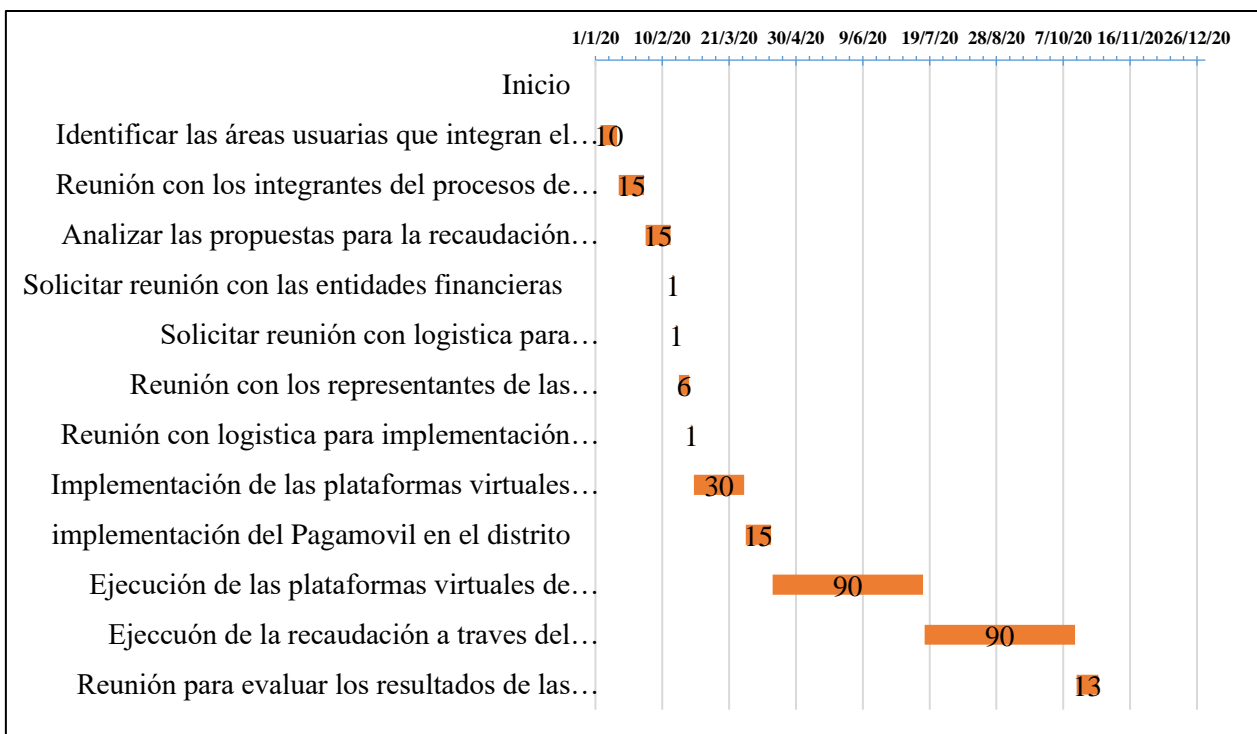


Figura 25. Cronograma de actividades del objetivo 3, implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento. Elaboración propia

Indicadores

Servicio de la deuda por habitante		Participación del servicio de la deuda en el gasto municipal	
Servicio de la deuda		Servicio de la deuda	x 100
N° de habitantes de la localidad		Gasto total municipal	
soles	8.08	%	2%

Cuadro 13. Indicadores para implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento. Elaboración propia.

En la relación al servicio de la deuda que presenta la Municipalidad de la Molina, podemos observar que por habitante es un total de 8.08 soles correspondiente al ejercicio 2019, cabe mencionar que para el ejercicio 2018 se solicitó un préstamo en el mes de septiembre, siendo este cubierto en un más del 90% en el presente ejercicio económico.

Solución técnica

La tercera solución técnica que se está planteando es en relación a que se deberían de hacer los desembolsos de los préstamos en atención a los avances de la obra, para lo cual se busca implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento.

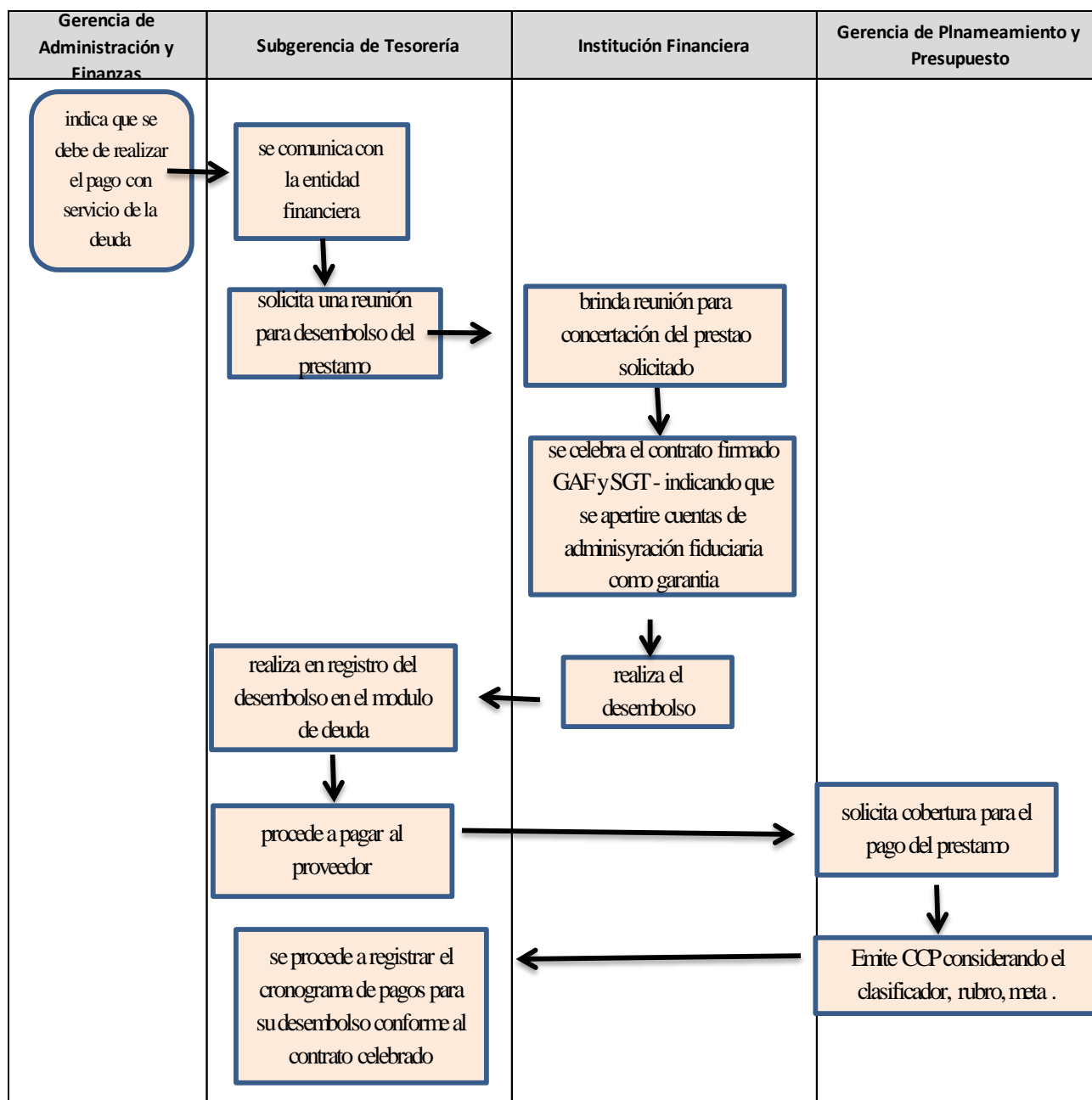


Figura 26. Proceso para el pago al proveedor asignado con endeudamiento. Elaboración propia

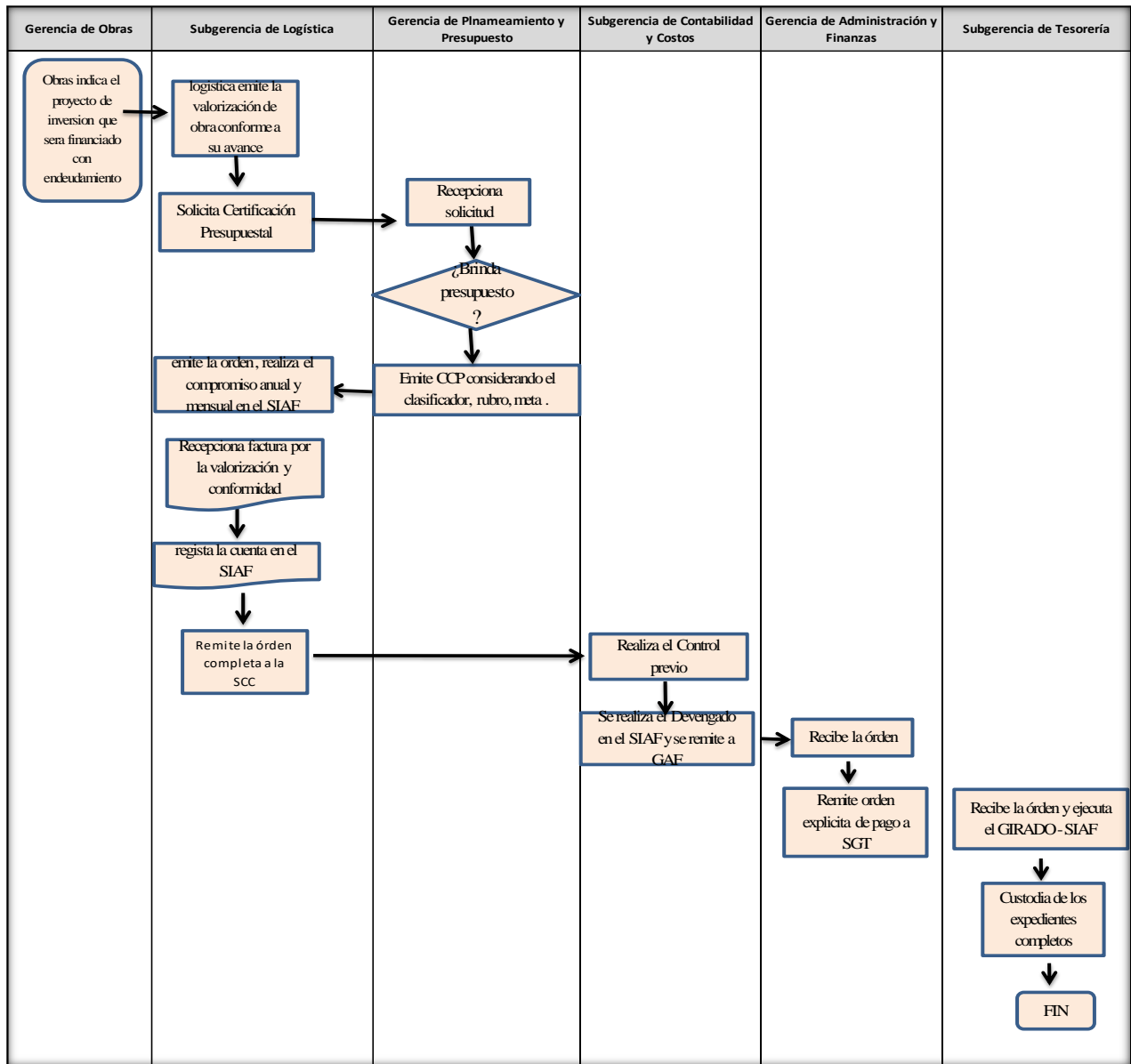


Figura 27. Proceso para el desembolso y pago del endeudamiento. Elaboración propia

Podemos observar que circuito se debe de recorrer antes de hacer efectivo el desembolso del préstamo, esta sistematización es necesaria puesto que al área de tesorería no se le informa a tiempo que se debe de pagar la obra, razón por la cual se tiene que realizar el desembolso total y no por avances, lo mismo que genera que se paguen más intereses, por dinero que no se va a utilizar al momento del desembolso. La aplicación de este sistema ayudaría a que todas las áreas involucradas tengan conocimiento que se va a realiza la ejecución de una obra y se tenga a tiempo los requisitos para su buena gestión de pago de servicio de la deuda.

MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA
Implementar políticas para el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento.
Obligación pendiente de pago que mantiene la Municipalidad a una determinada fecha con una institución financiera.
<ul style="list-style-type: none"> • Para proceder a solicitar un crédito ante una institución financiera se debe de aprobar por acuerdo de conceso un requerimiento de línea de crédito. • Se solicita ante la entidad financiera una línea de crédito, para esto se apertura cuentas de FIDEICOMISO la cual sirve como mecanismo de garantía a efectos de respaldar algún riesgo de incumplimiento de contrato, los recursos transferidos no pierden su naturaleza de fondos públicos. • Se tiene que determinar con la institución financiera la apertura de una Cuenta Bancarias para que se realice el desembolso que se va a solicitar. • Se tiene que determinar el plazo, tasa de interés, en el cual se va a celebrar el contrato. • Una vez realizado el desembolso de solicita C.C.P. al Gerencia de Presupuesto. • Se debe re registrar todas las fases en el Módulo de deuda Pública que maneja el Ministerio de Economía y finanzas.

Cuadro 14. Implementación de políticas de la deuda. Elaboración propia.

Asimismo, en los lineamientos se debe de consignar las etapas del proceso, en forma detallada:

- Programación: se establecen los montos de las operaciones de endeudamiento para cada año.
- Concertación: se solicita, evalúa, negocia, aprueba y suscribe el contrato de una operación de endeudamiento público con una entidad financiera.
- Desembolso: se produce la recepción de los recursos provenientes de las operaciones de endeudamiento.
- Pago de deuda: se efectúa el pago del servicio de la deuda de acuerdo al cronograma de pagos establecido en el contrato.
- Registro: Proceso mediante el cual se registra la información relacionada con las operaciones de endeudamiento y de administración de deuda. Dicho registro se efectúa en los Módulos del SIAF – SP.

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

La presente investigación tiene como título, Propuesta de estrategias para la optimización de la Gestión de Tesorería en la Municipalidad distrital de la Molina, 2019. Se planteó tres objetivos relacionados con los ingresos, egresos y servicio de la deuda, los que ayudaron a reconocer los problemas que se presentan dentro de la tesorería, una vez identificado se brindó una propuesta para solucionar cada una de ellas, lo cual ayudara a darle solución de los problemas planteados.

Asimismo utilizamos como técnica la entrevista y el análisis documental, lo cual se aplicó mediante una guía de entrevista a 3 técnicos especialistas que tiene más de 10 años laborando en el ámbito municipal, los cuales coincidieron que la Municipalidad de la Molina presenta una deficiencia en el sistema que maneja, falta capacitación a los técnicos, mejorara el sustento documental de las ordenes de servicio y gasto, programación adecuada de los préstamos, discriminar por rubros las cuentas bancarias y un registro diario de las operaciones de ingreso, puesto que es necesario para saber los saldos financieros que se tiene a la fecha, asimismo se realizó una guía de análisis documental para los ejercicios económicos 2017,2018 y 2019 para analizar a través de indicadores de gestión que nos brinda el MEF.

En relación a los problemas que se han encontrado en la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad de la Molina se propone dar solución mediante la implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro, implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería y por ultimo implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento.

Se concuerda con CONSA (2016) porque indica que los gobiernos locales tienen un impacto en la gestión del sistema de tesorería, determina la incidencia del SIAF para los gobiernos locales, es el buen registro de las operaciones en el SIAF, en el módulo administrativo para el registro de los gastos en las fases del certificado, compromiso, devengado y girado como

en los ingresos en las fases del determinado y recaudado; asimismo, no todo el personal que labora en la Municipalidad tiene conocimiento acerca del manejo del sistema SIAF- GL; lo cual tiene un impacto significativo en el sistema de tesorería; a su vez contribuye en la elaboración de los estados financieros u operaciones diarias de la tesorería para la toma de decisiones de la empresa, a determinada fecha, lo cual se asemeja con la investigación que se viene desarrollando puesto que básicamente las funciones de la tesorería son gastos e ingresos para lo cual coincide que tiene que haber un buen registro de las operaciones para la toma de decisiones financieras, los gastos tiene que estar bien registrados en el SIAF, razón por la cual se concuerda con su investigación.

También se concuerda con Parí (2018), porque la aplicación de las normas del sistema de tesorería y su incidencia en la ejecución del gasto público, tiene como objetivo analizar, determinar y evaluar la aplicación de las normas del Sistema Nacional de Tesorería, Manual de Organización y Funciones, directivas y lineamientos que incidan en la ejecución del gasto público, por genérica de gasto y fuente de financiamiento, este trabajo se asemeja con lo nuestro trabajo de investigación, puesto que para el pago de los gastos corrientes se tiene que realizar el pago en base a las normas que establecen el Sistema Nacional de Tesorería, eso hará que el sustento que presenta cada una de ellas sea el correcto con lo cual evitaremos cualquier observación por parte de la Contraloría General de la Republica.

Respecto a Salas (2017) La gestión de tesorería tiene como objetivo principal hacer un uso eficiente de los recursos financieros a corto plazo de una empresa. Para ello, el enfoque habitual propuesto en la literatura plantea el problema de gestión de tesorería desde una perspectiva de control. Básicamente, el tesorero dispone en cada momento de cierto nivel de efectivo cuyo nivel tiene que controlar para mantenerlo entre ciertos niveles que se consideran adecuados para evitar saldos negativos, se concuerda puesto que, se encuentra relacionado con nuestro objetivo N° 1 el cual busca mecanismos y estrategias de recaudación tributaria lo cual tendrá como consecuencia disponer de efectivo en las entidades financieras, con los cual va permitir cubrir los gastos corrientes que se tiene de manera diaria dentro de la Municipalidad.

Se concuerda con Morales (2018), porque la normatividad (teorías, conceptos, normas, disposiciones presupuestales) es la base para una buena gestión financiera, a través de un documento para el adecuado manejo del gasto público en la ejecución de obras de infraestructura del gobierno local, se coincide con ello y se propone implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento, para que a través de ello la Sub Gerencia de Tesorería, este informa de las valorizaciones que se van a ir pagando y solicitar el desembolso que se requiere.

4.2 Conclusiones

- Primera: Para el análisis de los ingresos que presenta la Municipalidad de la Molina, en su recaudación de ingresos por habitante se observó que este viene aumentando para cada el ejercicio económico, sin embargo, para el presente ejercicio 2019 que somos una gestión municipal nueva, este no ha crecido al ritmo de los años anteriores, asimismo se requiere seguir manteniendo una autonomía financiera en relación al Gobierno Central, puesto que contribuirá a que podamos decidir que realizar con el dinero que tenemos recaudado.
- Segunda: Después del análisis realizado se concluye que la Municipalidad de la Molina carece un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente, puesto que se viene observando que al momento que llegan las ordenes de servicio y/o compra para la ejecución del gasto a la Sub Gerencia de Tesorería estas se tiene que devolver en un promedio de 5 a 6 o/s y de 1 a 2 o/c toda vez, que estas se encuentran con algunas deficiencias en el sustento documentario como también en su registro en el SIAF.
- Tercera: Después del análisis realizado se concluye que la Sub Gerencia de Tesorería en relación al servicio de la deuda no tiene comunicación constante con las demás áreas que integra este proceso de endeudamiento, puesto que se tiene que programar, presupuestar el desembolso, conforme al avance de la obra, asimismo para la celebración de los contratos con las instituciones financieras, para su posterior registro en el SIAF en el módulo de deuda y administrativo.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** Después de realizar un estudio se recomienda a la Municipalidad de la Molina implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, como la plataforma digital para pagos en línea en los diversos bancos en el Perú, pagos recurrentes y el Paga móvil para el pago exclusivo de Impuesto Predial y Arbitrios Municipales con todas las tarjetas de crédito.
- Segunda:** De acuerdo a lo que se ha observado en el análisis documental realizado y en relación porcentaje de órdenes de servicio y órdenes de compra que se devuelve a la Gerencia de Administración y Finanzas, sea por el sustento erróneo o su registro erróneo en SIAF, se recomienda implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería.
- Tercera:** Después de realizar el estudio en relación al endeudamiento, se recomienda implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento, puesto que busca tener conocimiento de las obras a desarrollar y desembolsar los préstamos en relación al avance de las mismas.

REFERENCIAS

- Atencio, A. (2015). *La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual*. Venezuela: Maracaibo.
- Álvarez, J. (1968). *Análisis de los balances*. España: Madrid
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. (Segunda ed.). Madrid, España: Consejo Editorial de la Colección Cuadernos Metodológicos.
- Barzelay. (1998). *Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional*. Caracas.
- Carhuancho, I.; Nolazco, F.; Siche, L.; Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador, Guayaquil: IUDE
- Consa, S. (2016). *Sistema Integrado de Administración Financiera para los gobiernos locales y su impacto en la gestión del sistema de tesorería en la Municipalidad distrital de Ayahuanco*. (Tesis de título profesional de contador público) Perú: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- Cegarra, J. (2012). *Proyectos de investigación Madrid*, España Ediciones Diaz Santos
- Chavez, O., CHyrikins, H., Dealecsandris, R., & Phalen, R. (2015). *Teoría Contable*. Buenos Aires – Bogota – Caracas – Mexico, DF: Macchi grupo editor S.A.
- El impacto del SIAF-RP en las entidades públicas. (05 de mayo del 2019) recuperado de <https://www.desarrolloglobal.pe/blog/el-impacto-del-siaf-rp-en-las-entidades-publicas/>
- Gómez Sabaini, Juan y Jiménez, Juan Pablo (2011). *El Financiamiento de los Gobiernos Subnacionales en América Latina: Un Análisis de Casos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. Santiago de Chile, Chile

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Leeuw. (1996). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. España
- Los reportes de tesorería y su utilidad en el manejo financiero. (07 de agosto del 2017). recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/08/los-reportes-de-tesoreria-y-su-utilidad-en-el-manejo-financiero/>
- MEF capacita a funcionarios regionales y municipales en temas de finanzas públicas. (17 de mayo del 2019). recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-capacita-a-funcionarios-regionales-y-municipales-temas-finanzas-publicas-751698.aspx>
- Montaño, F. (2018). *Gestión y control del presupuesto de tesorería*. Malaga: IC Editorial.
- Morales. (2018). *Modelo de gestión financiera para el gasto de los recursos determinados: canon minero, en obras de infraestructura educativa del Gobierno Local de Cajamarca*. (tesis maestría en gestión pública). Chiclayo: universidad cesar vallejo.
- Parí. (2018). *Aplicación de las normas del sistema de tesorería y su incidencia en la ejecución del gasto público en la en la unidad de tesorería de la Municipalidad distrital de Acora, periodo 2015*. (título profesional de contador público). Puno: Universidad privada San Carlos.
- Pavez (2016). *Modelo de sistema de control de gestión tesorería general de la república*. (tesis de magister en control de gestión). Chile: Postgrado economía y negocios Universidad de Chile.

Peralta, E. (2016). *Teoría General de los Sistemas aplicada a modelos de Gestión*. Aglala, 7(1), 122-146. doi:10.22519/22157360.901

Pincay / Sarabia (2018). *Análisis de la eficiente gestión de tesorería - DISPROVEF Ecuador*. (tesis de contaduría pública autorizada). Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Philippa, B. (1990). *GESTION DE LA TESORERIA DE EMPRESAS*. España Lawrence, G. y Chad, (2012) *Principios de la administración financiera*. México: Naucalpan de Juárez

Reyes, Gil, Mora y Escobar (2018) *Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas*. Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo. Alcalá. Barcelona, España

RUIZ, Juan. (1998). *Derecho Tributario Municipal: Tomo I y II*. (2da ed.). Venezuela: Ediciones Libra, C. A.

Salas, Francisco (2017), *Un método empírico para la selección de modelos de gestión de tesorería*. España

Stiglitz, Joseph (2000). *La Economía del Sector Público*. Tercera Edición. Universidad de Alcalá. Barcelona, España

Tinama, J. & Pazo, Y (2014). *Pagar o no pagar es el dilema: las actitudes de los profesionales hacia el pago de impuestos en Lima Metropolitana*. Perú.

Von Bertalanffy, K. (1989). *La Teoría General de Sistemas*. Distrito Federal, México, Encuadernación Progreso

Vázquez, R., & Bongianino, C. (2008). *Principios de Teoría Contable*. Buenos Aires: Aplicación Tribaria S.A.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título: Estrategias para la mejorar de la Gestión de Tesorería en la Municipalidad distrital de la Molina, 2019

Problema general	Objetivo general	Categoría 1:				
		Sub categorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar la gestión de tesorería de la Municipalidad de la Molina, 2019?	Proponer estrategias que optimicen la gestión de tesorería de la Municipalidad de la Molina, 2019	Ingresos	Conocimiento	1		
			Recaudación	2		
			Sistema	3		
		Egresos	Ejecución	4		
			Presupuesto	5		
			Recursos financieros	6		
		Deuda	Taza de Interés	7		
			Recursos Propios	8		
			Plazo	9		
Problemas específicos		Objetivos específicos				
¿Cómo la recaudación de ingresos por habitante mejora la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019?		Aumentar los de mecanismos y estrategias de recaudación en la Municipalidad de la Molina, 2019				
¿Cómo la falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente afecta la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019?		Permitir que se lleve a cabo una adecuada ejecución del gasto corriente en la Municipalidad de la Molina, 2019				
¿Cómo los desembolsos totales de los préstamos por ejecución de obra afectan la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019?		Agilizar el proceso de desembolsos ante las entidades financieras en la Municipalidad de la Molina, 2019				
Tipo, nivel y método	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos			
Sintagma: Holístico	Población: Municipalidad de la Molina	Técnicas: entrevista y análisis documental	Procedimiento: Triangulación mixta			
Tipo: proyectivo	Muestra: Trabajadores del área contable, administrativa y Presupuestal		Análisis de datos:			
Nivel: comprensivo	Unidad informante: 3 especialistas	Instrumentos: Guía de entrevista y guía de análisis documental				
Método: inductivo - deductivo						

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

Matriz de selección de solución

Diagnóstica	Priorización de problemar	Caracterización del problema	Alternativas de Solución	Evaluación de alternativas					Puntaje Total	Categoría solución	Problemar	Objetivos de la propuesta
				Tiempo	Costo	Impacto económica	Impacto tecnológica	Impacto social				
				0.40	0.30	0.30	0.00	0.00				
<p>1-Diminución de las ingresos municipales por cada habitante</p> <p>2- Menor grado de autonomía financiera Municipal</p> <p>3- Diminución de las Recursos Directamente Recaudados</p> <p>4- Menor participación de las quartas corrientes en relación al quita Municipal</p> <p>5- Desembalar de programar conforme al avance de la obra</p> <p>6- mayor participación del servicio de la deuda en el quita municipal</p>	<p>A- Diminución de las ingresos municipales por habitante</p>	<p>Gestión de Tesorería</p>	<p>1 S1 Implementar política y automatizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endebamiento.</p>	3	2	5	1	1	3.300	<p>S2 Implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro.</p>	<p>A- Diminución de las ingresos municipales por habitante</p>	<p>1- Aumentar las de mecanismos y estrategias de recaudación.</p>
<p>1- Capacitación del personal técnico</p> <p>2- Discriminar par probar de financiamiento las ingresos</p> <p>3- Falta de actualización del sistema de Recaudación</p> <p>4- Mecanizar de recaudación tributaria</p> <p>5- Desembalar las programar en base a la quita o a su ejecutar</p> <p>6- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>	<p>B- Desembalar de programar conforme al avance de la obra.</p>		<p>2 S2 Implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro.</p>	4	2	5	1	1	3.700		<p>B- Desembalar de programar conforme al avance de la obra.</p>	<p>2- Aplicar el programar de desembalar a las entidades financieras.</p>
<p>1- Capacitación del personal técnico</p> <p>2- Discriminar par probar de financiamiento las ingresos</p> <p>3- Falta de actualización del sistema de Recaudación</p> <p>4- Mecanizar de recaudación tributaria</p> <p>5- Desembalar las programar en base a la quita o a su ejecutar</p> <p>6- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>	<p>C- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>		<p>3 S3 Implementación de la gestión financiera para la optimización del quita</p>	3	4	3	1	1	3.300		<p>C- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>	<p>3- Permitir que se lleve a cabo un adecuada ejecución del quita corriente.</p>
<p>1- Capacitación del personal técnico</p> <p>2- Discriminar par probar de financiamiento las ingresos</p> <p>3- Falta de actualización del sistema de Recaudación</p> <p>4- Mecanizar de recaudación tributaria</p> <p>5- Desembalar las programar en base a la quita o a su ejecutar</p> <p>6- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>	<p>C- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>		<p>4 S4 Implementar una guía operativa para la ejecución de las quartas corrientes de acuerdo a la Directiva Nacional de Tesorería.</p>	2	2	5	1	1	2.900		<p>C- Falta de un adecuada procura para la ejecución del quita corriente.</p>	<p>3- Permitir que se lleve a cabo un adecuada ejecución del quita corriente.</p>
<p>Creado para el Taller de Tesis - Facultad de Ingeniería y Negocios Universidad Norbert Wiener (LGSN-IMCN-FANL)</p>												

Matriz de la propuesta

Objetivo 1: Aumentar los mecanismos y estrategias de recaudación.

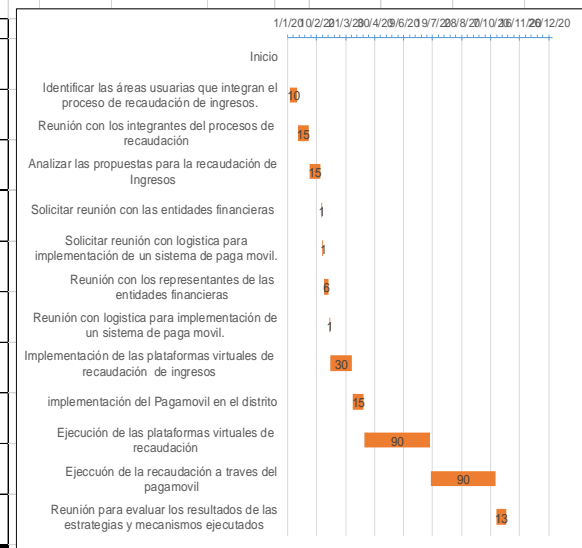
Problema 1:		Disminución de los ingresos municipales por habitante			Objetivo:	Aumentar los mecanismos y estrategias de recaudación.				Alternativa de solución:	Implementación de mecanismos y estrategias de recaudación tributaria y su posterior registro.	
Actividades:												
Nro	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida			
1	Inicio	2/01/2019	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal	0.00	0.00	0.00			
2	Identificar las áreas usuarias que integran el proceso de recaudación de ingresos	4/01/2020	10	14/01/2020	Establecer las áreas en el proceso de recaudación	Tecnico de la Sub Gerencia de Tesorería.	0.00	375.00	-375.00	Identificar las áreas usuarias que integran el proceso de recaudación de ingresos.		
3	Reunión con los integrantes del procesos de recaudación	15/01/2020	15	30/01/2020	Identificar propuestas para la recaudación de ingresos	Tecnico y funcionario de la Sub Gerencia de Tesorería y tecnico y funcionario de la Sub Gerencia de Tesorería	0.00	562.50	-562.50	Reunión con los integrantes del procesos de recaudación		
4	Analizar las propuestas para la recaudación de Ingresos	31/01/2020	15	15/02/2020	determinar los mecanismos de recaudación	Tecnico y funcionario de la Sub Gerencia de Tesorería y tecnico y funcionario de la Sub Gerencia de Tesorería	0.00	1187.50	-1,187.50	Analizar las propuestas para la recaudación de Ingresos		
5	Solicitar reunión con las entidades financieras	16/02/2020	1	17/02/2020	Solicitar una plataforma para pagos via banco	Gerencia de Tesorería, Funcionario de la Gerencia	0.00	0.00	0.00	Solicitar reunión con las entidades financieras		
6	Solicitar reunión con logistica para implementación de un sistema de paga movil	18/02/2020	1	19/02/2020	solicitar plataforma de pagamovil	Funcionario de la Sub Gerencia de Tesorería,	0.00	0.00	0.00	Solicitar reunión con logistica para implementación de un sistema de paga movil.		
7	Reunión con los representantes de las entidades financieras	20/02/2020	6	26/02/2020	determinar las plataformas virtuales de recaudación tributaria	funcionarios de Tesorería, Rentas y Tecnología de la información	0.00	0.00	0.00	Reunión con los representantes de las entidades financieras		
8	Reunión con logistica para implementación de un sistema de paga movil	27/02/2020	1	28/02/2020	Establecer la implementación del pagamovil	Tecnico y funcionario de la Sub Gerencia de Tesorería; tecnico y funcionario de la Sub Gerencia de Rentas y Tecnología de la información	0.00	120.83	-120.83	Reunión con logistica para implementación de un sistema de paga movil.		
9	Implementación de las plataformas virtuales de recaudación de ingresos	29/02/2020	30	30/03/2020	Establecer la implementación del pagamovil	Tecnico de la Gerencia de Rentas y Tecnología de la información	0.00	3125.00	-3,125.00	Implementación de las plataformas virtuales de recaudación de ingresos		
10	implementación del Pagamovil en el distrito	31/03/2020	15	15/04/2020	Tener las plataformas virtuales de recaudación tributaria	Tecnico de la Sub Gerencia de Tesorería - tecnico de la Gerencia de Rentas y Cajera de Tesorería, Apoyo de tecnologia de la información, chofer y tecnico y funcionario de la Sub Gerencia de Tesorería; tecnico y funcionario de la Sub Gerencia de Tesorería	0.00	6250.00	-6,250.00	implementación del Pagamovil en el distrito		
11	Ejecución de las plataformas virtuales de recaudación	16/04/2020	90	15/07/2020	Recaudación tributaria en puntos estrategicos.	Tecnico Sub Gerencia de Tesorería	0.00	0.00	0.00	Ejecución de las plataformas virtuales de recaudación		
12	Reunión para evaluar los resultados de las estrategias y mecanismos ejecutados	16/07/2020	90	14/10/2020	Registro en el SIAF por clasificador y rubro.	Tecnico Sub Gerencia de Tesorería	0.00	11400.00	-11,400.00	Ejecución de la recaudación a través del pagamovil		
13	Registro de los Ingresos Recaudados por clasificador y metas	15/10/2020	13	28/10/2020			0.00	1812.50	-1,812.50	Reunión para evaluar los resultados de las estrategias y mecanismos ejecutados		
14		29/10/2020	1	30/10/2020			0.00	0.00	0.00			
							S/	-	S/	24,833.33	-24,833.33	
Plan de contingencia:					Indicadores:					Productos:		
Nro	Actividad	Justificación			Indicador 1:	INGRESO POR HABITANTE	Indicador 2:	AUTONOMIA FINANCIERA		Producto 1:		
1	Inicio									Producto 1:		
2	Identificar las áreas usuarias que in					INGRESO TOTAL MUNICIPAL		INGRESOS PROPIOS		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Plataforma digital </div>		
3	Reunión con los integrantes del pro					N° DE HABITANTES DE LA LOCALIDAD		INGRESO TOTAL				
4	Analizar las propuestas para la rec											
5	Solicitar reunión con las entidades				S/	86287.00%		0.81%				
6	Solicitar reunión con logistica para									<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Paga movil </div>		
7	Reunión con los representantes de											
8	Reunión con logistica para implem				Año	Indicador 1:	Indicador 2:					
9	Implementación de las plataformas					INGRESO POR HABITANTE	GRADO DE AUTONOMIA FINANCIERA					
10	implementación del Pagamovil en e				2017	721.59	0.94					
11	Ejecución de las plataformas virtual				2018	797.25	0.88					
12	Ejecución de la recaudación a trave				2019	862.87	0.81					
13	Reunión para evaluar los resultados				2020	955.02	0.81					
14	Registro de los Ingresos Recaudad				2021	1,058.13	0.81					
					2022	1,171.74	0.81					
					2023	1,297.56	0.81					
					2024	1,436.88	0.81					

Objetivo 2: Permitir que se lleve a cabo una adecuada ejecución del gasto corriente

Problema 1:	Falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente.	Objetivo:	Permitir que se lleve a cabo una adecuada ejecución del gasto corriente.	Alternativa de solución:	implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes de acuerdo al Sistema Nacional de Tesorería.						
Actividades:											
Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida		
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal	0.00	0.00	0.00	Inicio	
2	Remitir solicitud formal a la Gerencia de Administración y Finanzas	4/01/2020	2	6/01/2020	Solicitar el trámite para implementación de guía para la ejecución del gasto.	Gerente de la Sub Gerencia de Tesorería	0.00	0.00	0.00	Identificar las áreas usuarias que integran el proceso de recaudación de ingresos.	
3	Evaluación de la solicitud presentada por la Subgerencia de Tesorería	7/01/2020	10	17/01/2020	Evaluar los documentos que solicitan la implementación de guía para la ejecución del gasto.	Asesor Legal de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Reunión con los integrantes del proceso de recaudación	
4	Aprobación de la solicitud presentada	18/01/2020	3	21/01/2020	Dar inicio al trámite para la emisión de la implementación de guía para la ejecución del gasto.	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Analizar las propuestas para la recaudación de Ingresos	
5	Contratar un asesor externo especialista en emisión guías operativas.	22/01/2020	30	21/02/2020	Contar con un especialista para la emisión de guía para la ejecución del gasto	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	15000.00	-15000.00	Solicitar reunión con las entidades financieras	
6	Identificar las áreas administrativas que intervienen en el proceso de ejecución del gasto.	22/02/2020	5	27/02/2020	Establecer que áreas intervienen en el proceso de ejecución del gasto	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Solicitar reunión con logística para implementación de un sistema de paga movil.	
7	Reunión con las áreas que intervienen en el proceso de ejecución del gasto	28/02/2020	5	4/03/2020	Identificar cuales el el circuito que se debe tener en cuenta en la ejecución del gasto	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerente y Tesorero de Subgerencia	0.00	302.08	-302.08	Reunión con los representantes de las entidades financieras	
8	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión	5/03/2020	10	15/03/2020	Identificar las propuestas que se estableceran en la ejecución del gasto	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Reunión con logística para implementación de un sistema de paga movil.	
9	Emisión la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes.	16/03/2020	5	21/03/2020	Recaudación de la nueva implementación de la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes.	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Implementación de las plataformas virtuales de recaudación de ingresos	
10	Reunión con las áreas que ayudaron al proceso de emisión de la guía	22/03/2020	2	24/03/2020	Presentar y dar revisión a la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerente y Tesorero de Subgerencia	0.00	120.83	-120.83	Implementación del Pagamovil en el distrito	
11	Revisión del producto final	25/03/2020	3	28/03/2020	Revisar la nueva guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes para su posterior ejecución	Especialista de la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerente, Subgerente y Tesorero de Subgerencia	0.00	181.25	-181.25	Ejecución de las plataformas virtuales de recaudación	
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación	29/03/2020	1	30/03/2020	Aprobar mediante Resolución la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Ejecución de la recaudación a través del pagamovil	
13	Notificación de la nueva la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes a todas las áreas usuarias de la entidad	31/03/2020	3	3/04/2020	Lograr que todas las áreas tengan conocimiento de la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Reunión para evaluar los resultados de las estrategias y mecanismos ejecutados	
							S/	-	S/ 15,604.17	-S/ 15,604.17	
Plan de contingencia:						Indicadores:				Productos:	
Nro	Actividad	Justificación	Indicador 1 :DEVOLUCIÓN DE ORDENES DE SERVICIO		Indicador 2:DEVOLUCIÓN DE ORDENES DE COMPRA		Producto 1:				
1	Inicio		DEV. DE O/S X100		DEV. DE O/C X100		emisión de guía operativa.				
2	Remitir solicitud formal a la Gerencia		TOTAL DE O/S		TOTAL DE O/C						
3	Evaluación de la solicitud presentada		g (tasa de crecimiento) = 3.81%		g (tasa de crecimiento) = 2.96%						
4	Aprobación de la solicitud presentada	Encargar al asesor la elaboración de los lineamientos					Ejecución del gasto				
5	Contratar un asesor externo especialista	Designar a un asesor ya contratado									
6	Identificar las áreas administrativas que intervienen en el proceso de ejecución del gasto	Resolución de Gerencia Municipal									
7	Reunión con las áreas que intervienen en el proceso de ejecución del gasto										
8	Analizar las propuestas emitidas por los asistentes a la reunión										
9	Emisión la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes										
10	Reunión con las áreas que ayudaron al proceso de emisión de la guía										
11	Revisión del producto final										
12	Emisión de Resolución Administrativa de aprobación										
13	Notificación de la nueva la guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes a todas las áreas usuarias de la entidad										
			UCIÓN DE ORDELUCIÓN DE ORDEN								
			Año								
			2016								
			2017								
			2018								
			2019				0.00 0.00				
			2020				0.00 0.00				
			2021				0.00 0.00				
			2022				0.00 0.00				
			2023				0.00 0.00				
			2024				0.00 0.00				
			2025				0.00 0.00				
			2026				0.00 0.00				
			2027				0.00 0.00				

Objetivo 3: Agilizar el proceso de desembolsos ante las entidades financieras

Problema 1:		Desembolsos de prestamos conforme al avance de la obra.			Objetivo:	Agilizar el procesos de desembolsos ante las entidades financieras.			Alternativa de solución:	Implementar politicas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento.
Actividades:										
Nro	Actividad	Inicio	Dias	Fin	Logro parcial	Responsable/s	Ingresos	Egresos	Utilidad/Pérdida	
1	Inicio	2/01/2020	1	3/01/2020	Obtener el permiso de la Gerencia Municipal	Gerente Municipal	0.00	0.00	0.00	
2	reunión con las áreas que ejecutan el proceso de servicio de la deuda	4/01/2020	5	9/01/2020	Establecer el procesos que se ejecuta para el pago del servicio de la deuda	Funcionarios de GPYP, SGL, SGC, SGT y GTI	0.00	0.00	0.00	Identificar las áreas usuarias que integran el proceso de recaudación de ingresos.
3	Reunión para establecer los lineamientos para la implementación de politicas de	10/01/2020	3	13/01/2020	Establecer los lineamientos para la implementación de politicas del servicio de la deuda	Funcionarios de GPYP, SGL, SGC, SGT y GTI	0.00	0.00	0.00	Reunión con los integrantes del proceso de recaudación
4	Crear la sistematización del proceso de servicio de la deuda	14/01/2020	30	13/02/2020	la creación de un sistema de servicio de la deuda	Tecnico de GTI	0.00	10000.00	-10000.00	Analizar las propuestas para la recaudación de Ingresos
5	Contratar a un especialista	14/02/2020	30	15/03/2020	Contratar a un asesor para la elaboración de las politicas de servicio de la deuda de acuerdo a	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	15000.00	-15000.00	Solicitar reunión con las entidades financieras
6	Revisión de los avances de la elaboración de lineamientos para la implementación de politicas de	16/03/2020	3	19/03/2020	Revisión de los avances de la elaboración de lineamientos.	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Solicitar reunión con logistica para implementación de un sistema de paga movil.
7	Poner a prueba la sistematización del proceso de servicio de la deuda	20/03/2020	10	30/03/2020	Implementar en todas las areas que integran el procesos de servicio de la deuda.	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Reunión con los representantes de las entidades financieras
8	Aprobación del sistema del procesos de servicio de la deuda	31/03/2020	3	3/04/2020	Aprobar el sistema de servicio de la deuda	Gerente de la GTI	0.00	0.00	0.00	Reunión con logistica para implementación de un sistema de paga movil.
9	Resolución de Gerencia de Administración y Finanzas aprobando las politicas y	4/04/2020	5	9/04/2020	Emitir la Resolución para la aprobación de politicas de servicio de la deuda	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	Implementación de las plataformas virtuales de recaudación de ingresos
10	Hacer de conocimiento a las areas usuarias la implemetación de las politicas y la sistematización de la	10/04/2020	36	16/05/2020	Dar a conocer a las areas usuarias la implementación .	Gerencia de Administración y Finanzas	0.00	0.00	0.00	implementación del Pagamovil en el distrito
							S/ -	S/ 25,000.00	-S/ 25,000.00	Ejecución de las plataformas virtuales de recaudación
Plan de contingencia:										
Nro	Actividad	Justificación			Indicadores:		Devolución de órdenes de órdenes de compra			
1	Inicio				Devolución de órdenes de órdenes de servicio		Devolución de órdenes de órdenes de compra			
2	reunión con las áreas que ejecutan e				Dev. de O/S		Dev. de O/S			
3	Reunión para establecer los lineamie				Total de O/S		Total de O/S			
4	Crear la sistematización del proces				%		%			
5	Contratar a un especialista									
6	Revisión de los avances de la elabor									
7	Poner a prueba la sistematización d									
8	Aprobación del sistema del procesos				Año		órdenes de órden			
9	Resolución de Gerencia de Administ				2016		0			
10	Hacer de conocimiento a las areas u				2017		0			
11	Actividad 11				2018		0			
12	Actividad 12				2019		0.00			
13	Actividad 13				2020		0.00			
14	Actividad 14				2021		0.00			
15	Actividad 15				2022		0.00			
16	Actividad 16				2023		0.00			
17	Actividad 17				2024		0.00			
18	Actividad 18				2025		0.00			
19	Actividad 19				2026		0.00			
20	Actividad 20				2027		0.00			



Productos:	
Producto 1:	Implementar politicas
Producto 2:	Sistematizar la deuda

Anexo 3: Artículo de investigación



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Plan de Tesis

**Propuesta de estrategias para la optimización de la Gestión de Tesorería en
la Municipalidad distrital de la Molina, 2019**

Para optar el título profesional de Contador público

AUTORA

Br. Simon Pactaña, Ana Cecilia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Responsabilidad social empresarial

LIMA – PERÚ

2019

Resumen

El Presente artículo tiene como propósito formar estrategias para mejorar la Gestión de Tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019, se planteó toda vez que la tesorería necesita mejorar la gestión que viene trabajando en los ingresos, egresos y servicio de la deuda, luego de analizar toda la información los resultados fueron que la recaudación de ingreso por habitante ha aumentado para el presente ejercicio, sin embargo, no ha sido en proporción a los ejercicios anteriores, falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente y no se desembolsan los prestamos conforme al avance de la obra, razón por la cual tiene como propuesta implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, implementación de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes y sistematizar e implementar políticas del servicio de la deuda.

Palabras clave: Gestión de tesorería, recaudación tributaria, ejecución de gasto, deuda.

Resumo

O presente artigo visa formar estratégias para melhorar a Gestão do Tesouro no Município de Molina, 2019, foi levantado sempre que o tesouro precisa melhorar a gestão que vem trabalhando na renda, renda e serviço da dívida, depois de analisar todas as informações, os resultados foram de que a arrecadação de receitas per capita aumentou para o exercício atual, no entanto, não foi proporcional aos anos anteriores, falta de um processo adequado para a execução das despesas os empréstimos não são desembolsados de acordo com o andamento do trabalho, razão pela qual propõe a implementação de mecanismos e estratégias de cobrança de impostos, implementação de um guia operacional para a implementação das despesas correntes e sistematizar e implementar políticas de serviço da dívida.

Palavras-chave: Gestão do Tesouro, cobrança de impostos, execução de gastos, dívida

INTRODUCCIÓN

El artículo de investigación titulado “Estrategias para mejorar la Gestión de Tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019”, se planteó toda vez que se identificó que la tesorería necesita mejorar la gestión que viene trabajando en los ingresos, mejorara la recaudación tributaria que tiene, en los egresos se manifiesta muchos errores en la documentación que sustenta el pago y también en el registro en el SIAF y respecto al servicio de la deuda no se están realizando los desembolsos conforme a los avances de la obra que se viene realizando.

Para lo cual se propone implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, implementación de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes y la implementación de políticas y sistematización del servicio de la deuda en concordancia a la normativa vigente, esta propuestas va tener un gran impacto puesto que van a ayudar al desarrollo de cada uno de ellos, puesto que muchas veces los problemas que se viene presentando es la falta de conocimiento del colaborador de la Municipalidad.

Revisión de teorías y conceptos para la investigación

Teoría de Gestión

De acuerdo con Leeuw la gestión de tesorería está muy ligada a la eficiencia y la eficacia dentro de la municipalidad, esto implica lograr los objetivos dentro del plazo establecido con menos recursos, alcanzando la calidad total en todos los procedimientos que se originen dentro de la municipalidad (Leeuw, 1996).

Teoría de Sistemas

De acuerdo con Bertalanty la teoría de sistemas no solo debe estudiar partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden de manera individual para cada área dentro de la empresa es importante, debemos indicar que el área de tesorería tiene sistemas aislados para los ingresos, egresos y endeudamiento; sin embargo, resolver los problemas de manera conjunta ayuda mucho a mejorar los procesos dentro de la entidad (Bertalanty 1989)

Teoría de Contable

De acuerdo con Vázquez y Bongisnino la teoría contable en la aplicación de la investigación sobre los aspectos económicos muy relacionados a las finanzas, economía y administración hace que la gestión se vea en la necesidad de realizar con las entidades financieras operaciones de endeudamiento a corto plazo las cuales se tiene que registrar en el sistema integrado de administración financiera – SIAF, para que los usuarios sepan del destino de dichos recursos obtenidos (Vázquez y Bongisnino, 2008).

Concepto

Tesorería

Álvarez nos indica que en el normal acontecer de la empresa se generan multitud de hechos económicos administrativos que considerados en su dimensión temporal presentan cierta regularidad, al menos mientras no se modifican las condiciones estructurales en cuyo marco se desenvuelve la unidad económica. (Álvarez, 1968), la tesorería realiza operación de ingresos por el pago de tributos, contribuciones y tasas, siendo estos registrados en sistema integrado de administración financiera – SIAF, asimismo se tiene que estar en constante atención a la variación de la normativa puesto que incidirá en los registros de las operaciones.

Ingresos

Para Ruiz, la capacidad económica de los municipios es determinante para su supervivencia. No basta la existencia de núcleos humanos con necesidades comunes y una misma ubicación geográfica. Es preciso que esta comunidad tenga capacidad económica generadora de los recursos financieros suficientes para atender los servicios públicos y costear la futura burocracia municipal. (Ruiz, 1998), es decir los ingresos o la liquidez que tengan los gobiernos locales hace que perduren a través del tiempo, sin embargo, no basta con el pago que realizan los vecinos por impuesto predial y arbitrios municipales, se tiene que buscar mecanismos generadores de recursos económicos propios, como la venta de reciclaje, servicios de veterinaria, policlínico municipal que ayudaran a costear los gastos que se presenten por atender los servicios del público.

Egresos

Para Rodríguez la liquidez que tengan los gobiernos locales hace que perduren a través del tiempo, sin embargo, no basta con el pago que realizan los vecinos por impuesto predial y arbitrios municipales, se tiene que buscar mecanismos generadores de recursos económicos propios, como la venta de reciclaje, servicios de veterinaria, policlínico municipal que ayudaran a costear los gastos que se presenten por atender los servicios del público (Rodríguez, 2012) es decir el desarrollo de la Municipalidad se rige en base a sus políticas públicas, que son las normas, directivas, lineamientos que se utilizan para llegar a una finalidad específica, el gasto público es la cantidad de recursos financieros y humanos que el gobierno emplea para el cumplimiento de sus funciones, que tiene como finalidad primordial la de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Endeudamiento

De acuerdo con Lopez el abuso del endeudamiento para realizar obras políticamente rentables, dejando la responsabilidad de la operación, el mantenimiento y el pago de dicha deuda a las siguientes administraciones (Lopez, 2003) en la aplicación la municipalidad de molina recibió de la anterior administración tres préstamos bancarios, que han tenido que ser asumidos por la nueva gestión, lo cual se considera un abuso de endeudamiento, lo cual muchas veces no permite cubrir los gastos corrientes que se generan.

Metodología

La aplicación del enfoque mixto dentro de la investigación es de vital importancia toda vez que permite se integre los métodos cuantitativos; para su uso de un análisis documental medibles en cantidades y porcentajes, así como un análisis comparable con otros ejercicios económicos y para el método cualitativo tenemos para su aplicación un cuestionario que se aplicara a través de la entrevista para poder analizar los resultados, logrando así acceder a un panorama total de la investigación.

La investigación es tipo proyectivo la cual sirve para la recopilación de datos para una futura solución de problemas, de carácter descriptivo, explicativo, analítico y predictivo esta varía en las cantidades y características de muestras como la utilización de instrumentos para su

recolección, se aplicara el nivel comprensivo dentro de la investigación para obtener cual es la raíz del problema presentado, y así a través del estudio y de los eventos que se presenten plantear una solución y presentarla en propuesta; así también se utilizara los métodos inductivos para llegar a una conclusión final; es decir de lo particular a lo general; y métodos deductivos para llegar a las conclusiones específicas; es decir partir de lo general a lo específico, planteadas a través de la observación de hechos, generalizaciones para solucionar el problema planteado en la gestión de tesorería; Asimismo, se está utilizando el sintagma holístico puesto que tenemos procedimientos esquematizados y que siguen un orden, podemos decir que para nuestra investigación es la conexión de toda la información lograda a obtener para la investigación

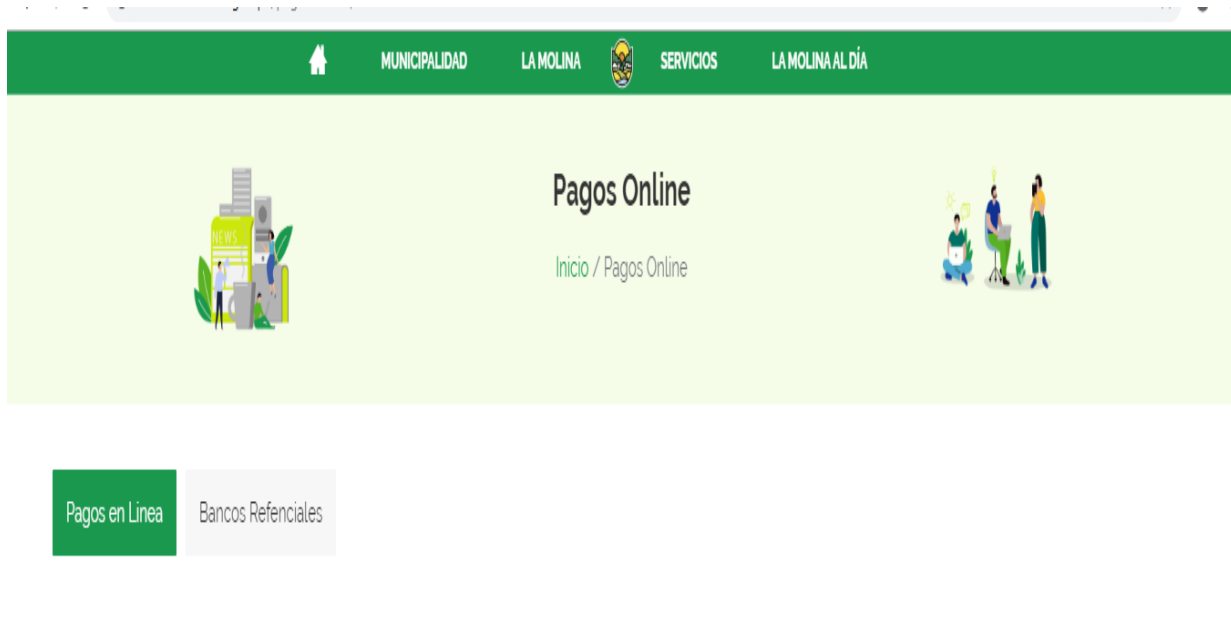
Resultado

1. Luego de analizar la información cualitativa y cuantitativa se determinó que la recaudación total de los ingresos ha aumentado, al realizar el análisis de ingreso por habitante este también viene aumentando para el presente ejercicio, sin embargo, no ha sido en proporción a los ejercicios anteriores.
2. La falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente está originando que se devuelvan las ordenes de servicio y de compra que involucran el gasto corriente de manera diaria en un promedio de 5 a 6, esto se realiza toda vez que el sustento para la afectación del gasto se encuentra errada o mal registrada en el SIAF.
3. El servicio de la deuda que se viene desembolsando en la Municipalidad se hace por el total de la obra, sin embargo los desembolsos se deberían de realizar por cada valorización para así evitar el cobro excesivo de intereses.

Solución

Para poder solucionar los problemas que se han encontrado se propone implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, la cual consiste en la implementación de una plataforma digital de pago con los bancos que hasta la fecha no se tiene ningún tipo de convenio como el BBVA, PICHINCHA, NACIÓN, pagos recurrentes a través de las tarjetas de

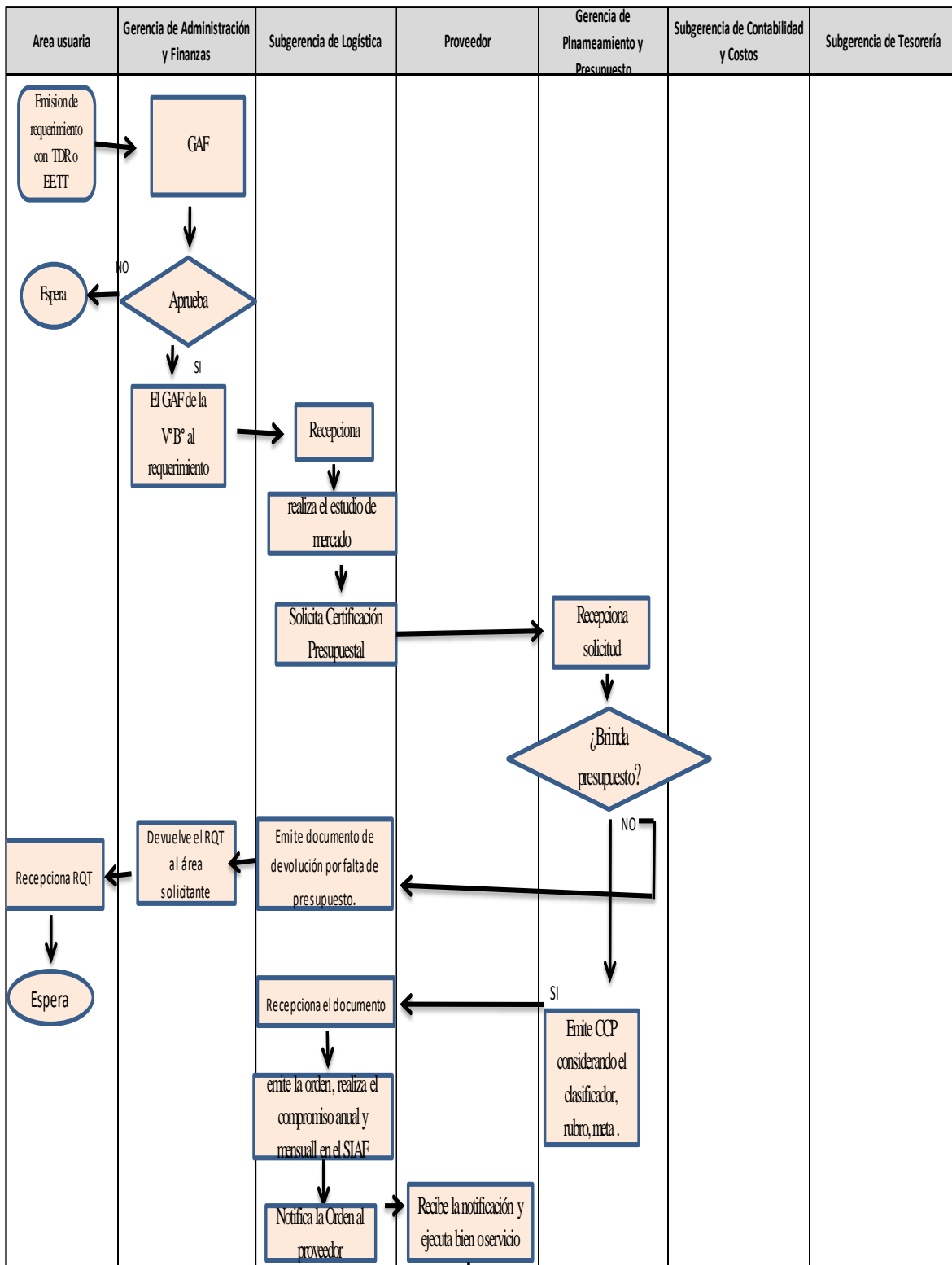
Expressnet- MC Procesos- y Diners, así como mejorar la plataforma que se tiene con los bancos BCP, BANBIF, INTERBANK, SCOTIABANK.

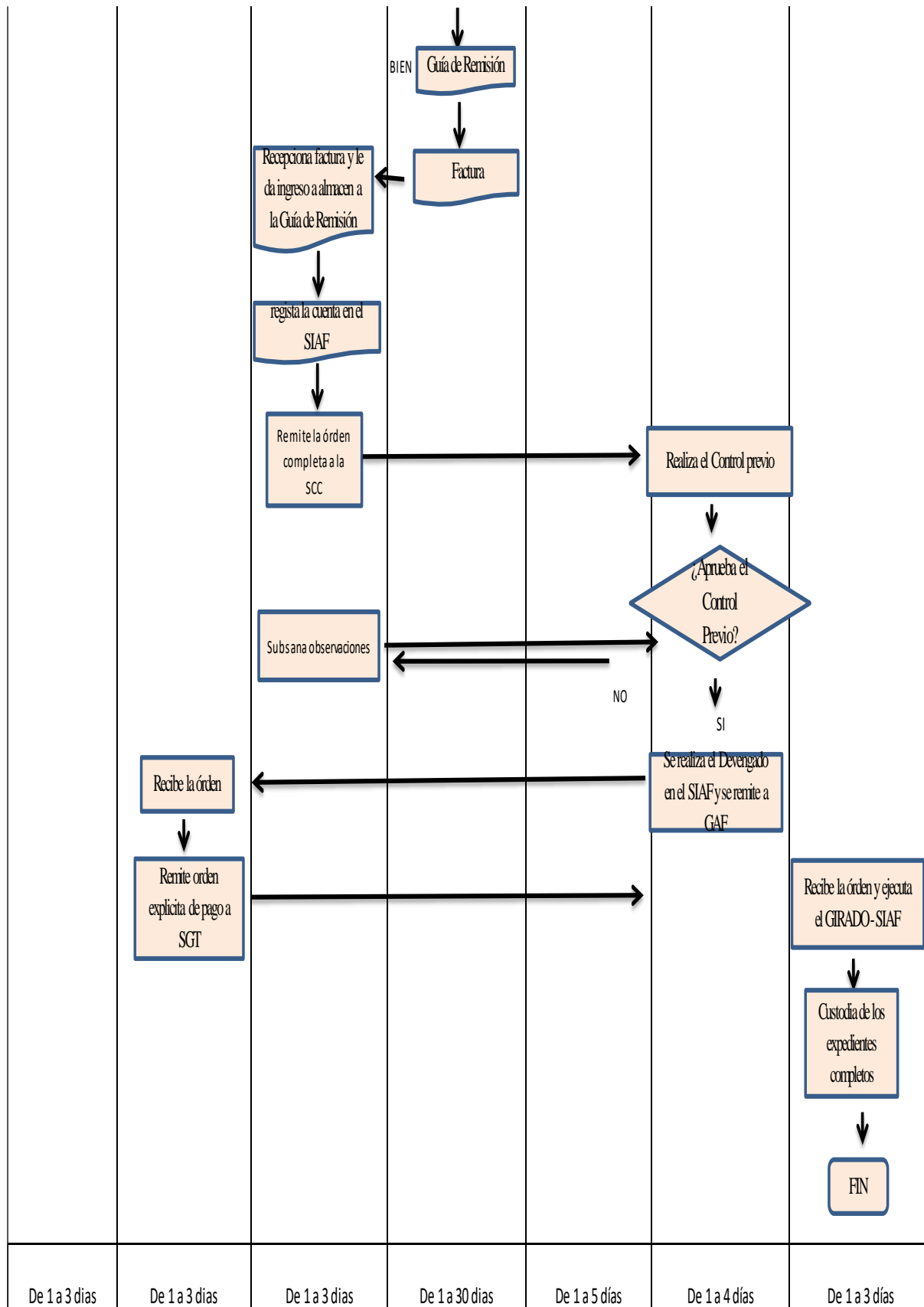


También se implementará es el Paga móvil, el cual beneficiará a los vecinos puntuales, adultos mayores, y en general, dicho proyecto consiste en que el vecino coordine con el área de Recaudación tributaria el pago de sus arbitrios municipales e impuesto predial correspondiente al ejercicio económico actual, cabe indicar que por seguridad solo se recibirán pagos con tarjeta de crédito o débito.



Para el resultado N° 2 falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente se implementara de una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes





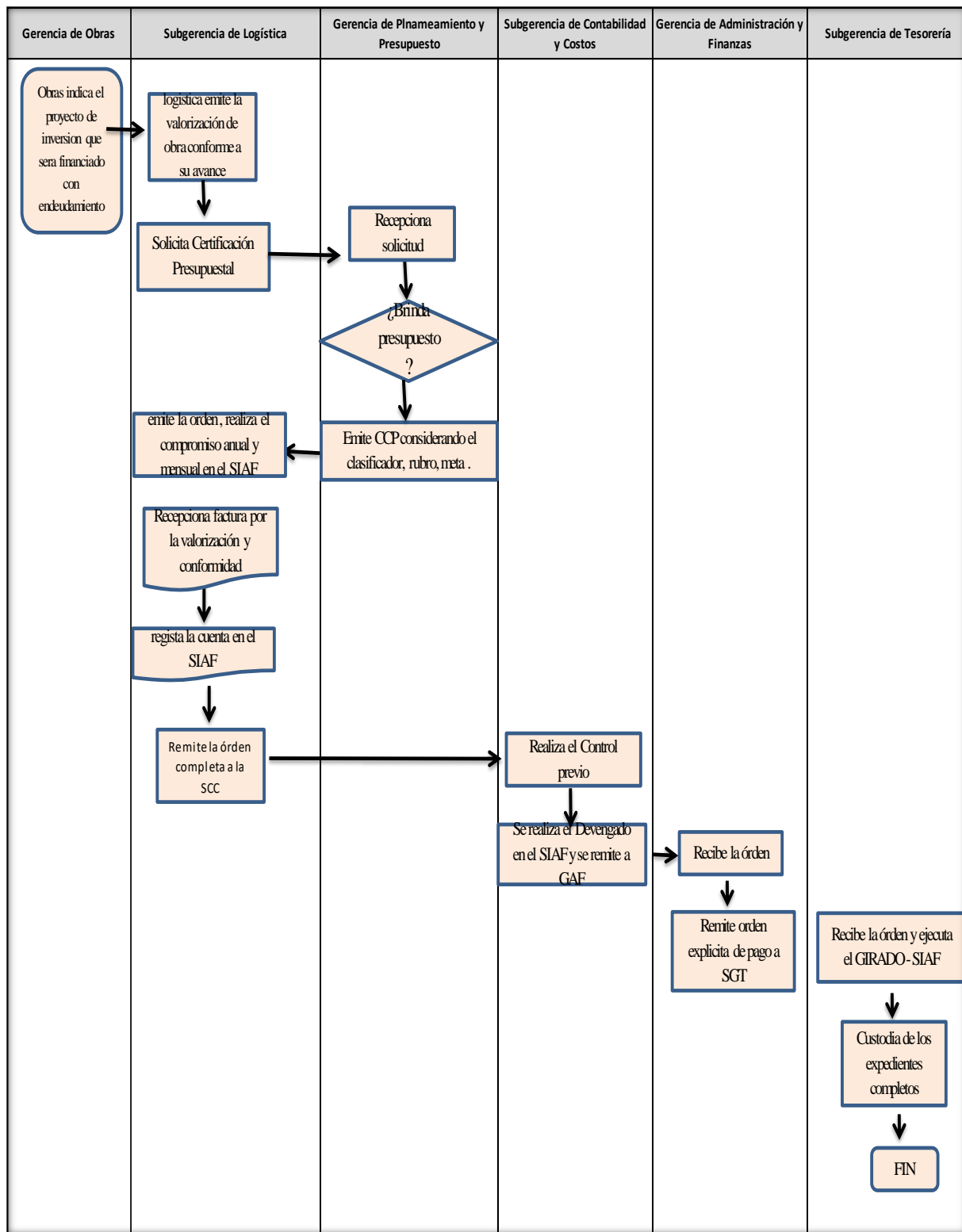
MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA

GUÍA OPERATIVA PARA LA EJECUCIÓN DE LOS GASTOS CORRIENTES

La Guía Operativa es un documento de carácter operativo-normativo, que tiene el objetivo de dar a conocer las normas y los procedimientos para la ejecución de los gastos corrientes menores a 8 UIT

Área Usuaria	<ul style="list-style-type: none"> • Emite el Requerimiento acompañado de término de referencia o especificaciones técnicas. • Lo remite a GAF para su Visto Bueno.
Gerencia de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Si aprueba el requerimiento lo remite a logística para que realicen el trámite de elaboración de Orden de servicio ó compra. • Si rechaza, lo remite al área usuaria • Da la orden expresa para su giro, de acuerdo a la disponibilidad financiera que tenga la Municipalidad al momento del pago.
Sub Gerencia de Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el estudio de mercado a un mínimo de dos proveedores. • Solicita cobertura presupuestal para el ganador de acuerdo al clasificador de gasto y meta del área que solicita. • Registra el RUC del proveedor. • Realiza la fase del compromiso anual en el SIAF con la C.C.P., ingresa los datos del Tipo de Operación, documento, RUC del proveedor, fecha, moneda y justificación y finalmente el monto a comprometer. • Emite la Orden de Servicio y/o compra, y registra el compromiso mensual asignando un número en el SIAF seleccionando el tipo de operación y con la C.C.P. ya aprobada, se registra el N° de la orden el RUC, el rubro, tipo de pago, tipo de recurso. • Registra la cuenta del proveedor en el previamente vinculada con su RUC en una institución financiera y se solicita su aprobación con correo electrónico a la Sub Gerencia de tesorería. • Solicita Factura, Guía de remisión, Guía de transporte, Recibo por Honorarios a los proveedores • Solicita la conformidad del servicio al área usuaria o el ingreso a almacén de la compra. • La orden de servicio y/o compra sustentada la remite a la Sub Gerencia de contabilidad.
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Emite el Certificado de Cobertura Presupuestal en base al documento que remite la Sub Gerencia de Logística. • Si el clasificador se encuentra erróneo, este se devuelve para que sea modificado.
Sub Gerencia de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la el control previo a las órdenes de servicio y órdenes de compra. • Realiza la fase del Devengado en el SIAF, registrando el documento fuente y confirmando los datos del compromiso mensual. • Remite a GAF las órdenes a pagar, caso contrario se queda en custodia
Sub Gerencia de tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la orden expresa de la GAF para proceder con el pago de las órdenes. • Verifica que la cuenta del proveedor se encuentre registrada en el SIAF. • Registra la fase del girado en el SIAF definiendo el documento “A”, código de cuenta, año y banco y en el documento “B” el tipo de pago que se va a realizar cheque, carta orden, carta orden electrónica, pago de impuesto a SUNAT y el monto que se procederá a pagar. • Quincena de cada mes se debe de proceder a realizar la ampliación de calendario de pago sobre las órdenes devengadas que se encuentran en custodia en el área de Contabilidad. • Hasta los 25 del mes anterior, se debe de realizar la actualización de la información correspondiente a la Programación de Calendario de Pagos.

Para el resultado N° 3 se propone sistematizar e implementar políticas del servicio de la deuda, todo ello para mejorar la gestión de Tesorería de la Municipalidad de la Molina.



MUNICIPALIDAD DE LA MOLINA

Implementar políticas para el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento.

Obligación pendiente de pago que mantiene la Municipalidad a una determinada fecha con una institución financiera.

- Para proceder a solicitar un crédito ante una institución financiera se debe de aprobar por acuerdo de conceso un requerimiento de línea de crédito.
- Se solicita ante la entidad financiera una línea de crédito, para esto se apertura cuentas de FIDEICOMISO la cual sirve como mecanismo de garantía a efectos de respaldar algún riesgo de incumplimiento de contrato, los recursos transferidos no pierden su naturaleza de fondos públicos.
- Se tiene que determinar con la institución financiera la apertura de una Cuenta Bancarias para que se realice el desembolso que se va a solicitar.
- Se tiene que determinar el plazo, tasa de interés, en el cual se va a celebrar el contrato.
- Una vez realizado el desembolso se solicita C.C.P. al Gerencia de Presupuesto.
- Se debe re registrar todas las fases en el Módulo de deuda Pública que maneja el Ministerio de Economía y finanzas.
- Programación: se establecen los montos de las operaciones de endeudamiento para cada año.
- Concertación: se solicita, evalúa, negocia, aprueba y suscribe el contrato de una operación de endeudamiento público con una entidad financiera.
- Desembolso: se produce la recepción de los recursos provenientes de las operaciones de endeudamiento.
- Pago de deuda: se efectúa el pago del servicio de la deuda de acuerdo al cronograma de pagos establecido en el contrato.
- Registro: Proceso mediante el cual se registra la información relacionada con las operaciones de endeudamiento y de administración de deuda. Dicho registro se efectúa en los Módulos del SIAF – SP.

Conclusiones

1. Se concluyó que la recaudación de ingresos por habitante viene aumentando para cada el ejercicio económico, sin embargo, para el presente ejercicio 2019 que somos una gestión municipal nueva, este no ha crecido al ritmo de los años anteriores,
2. Se concluyó que carece un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente, puesto que se viene observando que al momento que llegan las ordenes de servicio y/o compra para la ejecución del gasto a la Sub Gerencia de Tesorería. .
3. El análisis realizado se concluye que la Sub Gerencia de Tesorería en relación al servicio de la deuda no tiene comunicación constante con las demás áreas que integra este proceso de endeudamiento, puesto que se tiene que programar, presupuestar el desembolso, conforme al avance de la obra.

Recomendaciones

1. Después de realizar un estudio se recomienda a la Municipalidad de la Molina implementar mecanismos y estrategias de recaudación tributaria, como la plataforma digital para pagos en línea en los diversos bancos en el Perú, pagos recurrentes y el Paga móvil para el pago exclusivo de Impuesto Predial y Arbitrios Municipales con todas las tarjetas de crédito.
2. De acuerdo a lo que se ha observado en el análisis documental realizado y en relación porcentaje de órdenes de servicio y órdenes de compra que se devuelve a la Gerencia de Administración y Finanzas, sea por el sustento erróneo o su registro erróneo en SIAF, se recomienda implementar una guía operativa para la ejecución de los gastos corrientes.
3. Después de realizar el estudio en relación al endeudamiento, se recomienda implementar políticas y sistematizar el servicio de la deuda de acuerdo al Sistema Nacional de Endeudamiento, puesto que busca tener conocimiento de las obras a desarrollar y desembolsar los préstamos en relación al avance de las mismas.

- Atencio, A. (2015). *La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual*.
Venezuela: Maracaibo.
- Álvarez, J. (1968). *Análisis de los balances*. España: Madrid
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. (Segunda ed.).
Madrid, España: Consejo Editorial de la Colección Cuadernos Metodológicos.
- Barzelay. (1998). *Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional*. Caracas.
- Carhuancho, I.; Nolazco, F.; Sicheri, L.; Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador, Guayaquil: IUDE
- Consa, S. (2016). *Sistema Integrado de Administración Financiera para los gobiernos locales y su impacto en la gestión del sistema de tesorería en la Municipalidad distrital de Ayahuanco*. (Tesis de título profesional de contador público) Perú: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- Cegarra, J. (2012). *Proyectos de investigación Madrid*, España Ediciones Diaz Santos
- Chavez, O., CHyrikins, H., Dealecsandris, R., & Phalen, R. (2015). *Teoria Contable*.
Buenos Aires – Bogota – Caracas – Mexico, DF: MACCHI GRUPO EDITOR S.A.
- El impacto del SIAF-RP en las entidades públicas. (05 de mayo del 2019) recuperado de
<https://www.desarrolloglobal.pe/blog/el-impacto-del-siaf-rp-en-las-entidades-publicas/>
- Gómez Sabaini, Juan y Jiménez, Juan Pablo (2011). *El Financiamiento de los Gobiernos Subnacionales en América Latina: Un Análisis de Casos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. Santiago de Chile, Chile

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Leeuw. (1996). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. España
- Los reportes de tesorería y su utilidad en el manejo financiero. (07 de agosto del 2017). recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/08/los-reportes-de-tesoreria-y-su-utilidad-en-el-manejo-financiero/>
- MEF capacita a funcionarios regionales y municipales en temas de finanzas públicas. (17 de mayo del 2019). recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-capacita-a-funcionarios-regionales-y-municipales-temas-finanzas-publicas-751698.aspx>
- Montaño, F. (2018). *Gestión y control del presupuesto de tesorería*. Malaga: IC Editorial.
- Morales. (2018). *Modelo de gestión financiera para el gasto de los recursos determinados: canon minero, en obras de infraestructura educativa del Gobierno Local de Cajamarca*. (tesis maestría en gestión pública). Chiclayo: universidad cesar vallejo.
- Parí. (2018). *Aplicación de las normas del sistema de tesorería y su incidencia en la ejecución del gasto público en la en la unidad de tesorería de la Municipalidad distrital de Acora, periodo 2015*. (título profesional de contador público). Puno: Universidad privada San Carlos.
- Pavez (2016). *Modelo de sistema de control de gestión tesorería general de la república*. (tesis de magister en control de gestión). Chile: Postgrado economía y negocios Universidad de Chile.

Peralta, E. (2016). *Teoría General de los Sistemas aplicada a modelos de Gestión*. Aglala, 7(1), 122-146. doi:10.22519/22157360.901

Pincay / Sarabia (2018). *Análisis de la eficiente gestión de tesorería - DISPROVEF Ecuador*. (tesis de contaduría pública autorizada). Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Philippa, B. (1990). *GESTION DE LA TESORERIA DE EMPRESAS*. España

Lawrence, G. y Chad, (2012) *Principios de la administración financiera*. México: Naucalpan de Juárez

Reyes, Gil, Mora y Escobar (2018) *Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas*. Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo. Alcalá. Barcelona, España

RUIZ, Juan. (1998). *Derecho Tributario Municipal: Tomo I y II*. (2da ed.). Venezuela: Ediciones Libra, C. A.

Salas (2017), *Un método empírico para la selección de modelos de gestión de tesorería*. España

Stiglitz, Joseph (2000). *La Economía del Sector Público*. Tercera Edición. Universidad de Alcalá. Barcelona, España

Tinama, J. & Pazo, Y (2014). *Pagar o no pagar es el dilema: las actitudes de los Profesionales hacia el pago de impuestos en Lima Metropolitana*. Perú.

Von bertalanty, K. (1989). *La Teoría General de Sistemas*. Distrito Federal, México, Encuadernación Progreso

Vázquez, R., & Bongianino, C. (2008). *Principios de Teoría Contable*. Buenos Aires: Aplicación Tribaria S.A.

Anexo 4: Instrumento cuantitativo



Ficha de registro documental

Título del documento:	Análisis de ingresos, egresos y servicio de la deuda	
Periodo o año:	2017 - 2018 - 2019	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área de:
Analizar los indicadores de gestión correspondiente a los ingresos, egresos y servicio de la deuda que tiene la Municipalidad correspondiente a los tres últimos años, con dichos indicadores podremos determinar el estado actual en que se encuentra la tesorería de la Municipalidad de la Molina.	Análisis de los indicadores de gestión de ingresos, egresos y deuda de la Municipalidad de la Molina	La Sub Gerencia de Tesorería

Anexo 5: Instrumento cualitativo



Ficha de entrevista

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Qué necesita el personal de tesorería para el manejo adecuado de las operaciones diarias?
2	¿La optimización de los resultados en la gestión, son el reflejo del buen registro de las operaciones en el SIAF?
3	¿Los mecanismos utilizados actualmente para la recaudación de ingresos son efectivos?, ¿Por qué?
4	En su opinión, ¿existen factores limitantes para la recaudación de ingresos?
5	¿Si se ejecutan gastos en exceso sobre el presupuesto, de qué manera impactaría en los recursos financieros?
6	¿El plazo para el pago de las operaciones de endeudamiento es el adecuado?, ¿Por qué?
7	¿es apropiado destinar los recursos propios para el pago de las operaciones de endeudamiento?, ¿Por qué?

Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Item	Documentos	Indicadores	Formula	2017	2018	2019	Variación %		Análisis
							2017 - 2018	2018 - 2019	
1	INGRESOS	INGRESO TOTAL MUNICIPAL		101,512,004.92	113,435,504.08	124,291,503.23	0.89%	0.91%	Como podemos observar la recaudación anual que obtiene la Municipalidad va aumentando del año 2017 al 2018 en un 0.89% y después del cambio de gobierno crece en un 0.91%.
2		INGRESO MUNICIPAL POR HABITANTE	RECURSOS RECAUDADOS	721.59	797.25	863.71	10.00%	8.00%	Podemos observar que los ingresos municipales por habitante en relación a los recursos recaudados aumento del ejercicio 2017 al 2018 en un 10 % y para el ejercicio 2019 aumento en un 8% a 863.71 por habitante
			N° DE HABITANTES DE LA LOCALIDAD						
3		GRADO DE AUTONOMÍA FINANCIERA MUNICIPAL	INGRESOS PROPIOS	94%	88%	81%	-6.38%	-7.95%	La autonomía financiera que se tiene en relación a la totalidad de los ingresos propios que tiene la Municipalidad también esta disminuyendo del 2017 al 2018 fue de -6.38 % y al año 2019 es de -7.95 %.
	INGRESO TOTAL MUNICIPAL								
4	GRADO DE DEPENDENCIA FINANCIERA RESPECTO A TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL	TRANSFERENCIA DEL GOBIERNO	3%	6%	5%	100%	-16.66%	Podemos observar que en relación al grado de dependencia financiera respecto a transferencia del gobierno central se mantuvo constante entre los ejercicios económicos 2017 y 2018, sin embargo, para el año 2019 bajo en un -16.66. %	
		INGRESO TOTAL MUNICIPAL							
5	GASTO	GASTOS TOTAL MUNICIPAL		95,912,448.04	97,702,958.61	89,138,174.80	1.87%	-8.77%	Referente a los gastos municipales podemos observar que estos han aumentado del ejercicio económico 2017 al 2018 en un 1.87 %, sin embargo, para el ejercicio económico 2019 este disminuyo en un -8.77 %
6		GASTOS MUNICIPAL POR HABITANTE	GASTOS TOTAL MUNICIPAL	681.78	604.69	488.5	-11.31%	-19.21%	Podemos observar que los gastos municipales por cada habitante de la Molina han ido disminuyendo del

			N° DE HABITANTES DE LA LOCALIDAD						2017 al 2018 en un -11.31 % y al ejercicio 2019 en un -19.21 %.
7		PARTICIPACIÓN DEL GASTOS CORRIENTE EN EL GASTO MUNICIPAL	GASTOS CORRIENTE X 100	76%	76%	74%	0%	-2.63%	los gastos corrientes que son por bienes y servicios que tiene la municipalidad en la gestión anterior del 2017 al 2018 se mantuvo en un 76 % sin embargo para el ejercicio económico 2019 disminuyo en un -2.63 %.
			GASTO TOTAL MUNICIPAL						
8		DEVOLUCIÓN DE ORDENES DE SERVICIO	DEV. DE O/S X100	16.46%	20.13%	23.94%	3.67%	3.81%	Se puede observar que la devolución de las ordenes de servicio viene aumentando a través de los años, esto se debe a que se presenta errores en el sustento documental como el el SIAF
			TOTAL DE O/S						
9		DEVOLUCIÓN DE ORDENES DE COMPRA	DEV. DE O/C X100	29.70%	33.71%	36.67%	4.01%	2.96%	Se puede observar que la devolución de las ordenes de compra viene aumentando a través de los años, esto se debe a que se presenta errores en el sustento documental como el el SIAF
			TOTAL DE O/C						
10	SERVICIO DE LA DEUDA	TOTAL SERVICIO DE LA DEUDA		1,095,117.86	4,530,427.70	1,474,588.34	313.69%	-307.23%	Podemos observar que el servicio de la deuda del ejercicio 2017 al 2018 aumento en un 313.69 % dejando todo el pago para la siguiente gestión y para el año 2019 bajo en un 307.23 %
11		SERVICIO DE LA DEUDA POR HABITANTE	SERVICIO DE LA DEUDA	7.78	28.04	8.08	260.41%	-347.03%	El servicio de la deuda por cada habitante de la Molina subió del año 2017 al 2018 en un 260.41 %, y para el ejercicio 2019 bajo en un -347.03 %.
			N° DE HABITANTES DE LA LOCALIDAD						
12		PARTICIPACIÓN DEL SERVICIO DE LA DEUDA EN EL GASTO MUNICIPAL	SERVICIO DE LA DEUDA X 100	1%	5%	2%	400%	-250.00%	La participación del servicio de la deuda en el gasto municipal subió del ejercicio 2017 al 2018 en un 400 %, sin embargo, para el ejercicio 2019 bajo en un 250 %.
			GASTO TOTAL MUNICIPAL						

Anexo 7: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Entrevistado 1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué necesita el personal de tesorería para el manejo adecuado de las operaciones diarias?	Considero que el personal debe estar capacitado para el manejo de las operaciones diarias en segundo lugar la tesorería adolece de una programación adecuado que debería manejarse de acuerdo a la disponibilidad financiera.
2	¿La optimización de los resultados en la gestión, son el reflejo del buen registro de las operaciones en el SIAF?	Creo que, en parte, se requiere que el registro de los ingresos en el SIAF se encuentre actualizados para tener un adecuado instrumento para la toma de decisiones para la alta dirección, que tiene que ver con el tema de ejecución del gasto.
3	¿Los mecanismos utilizados actualmente para la recaudación de ingresos son efectivos?, ¿Por qué?	Desde el punto de vista que manejamos la cobranza por el sistema financiero es el adecuado, el problema es que no se está discriminando por rubros de financiamiento, cuando es tasas y cuando son impuesto, eso está generando que todo esté en una sola cuenta conglomerada eso se debería de corregir.
4	En su opinión, ¿existen factores limitantes para la recaudación de ingresos?	Podríamos considerar la consistencia entre lo que el sistema genera como deuda frente a los contribuyentes y lo que los bancos vienen cobrando, se está generando ciertas diferencias, habría que ver dónde está el problema y tratar de resolverlo.
5	¿Si se ejecutan gastos en exceso sobre el presupuesto, de qué manera impactaría en los recursos financieros?	Considero que los gastos deberían estar supeditados a la recaudación de los ingresos, no deberíamos gastar más allá de lo percibido, si ejecuto más gastos que

		exceden a mi presupuesto generaría un desequilibrio financiero en la Municipalidad.
6	¿El plazo para el pago de las operaciones de endeudamiento es el adecuado?, ¿Por qué?	Bueno, actualmente creo que en el tema de endeudamiento los desembolsos se deberían de hacerse en base a lo que voy a ejecutar, para no generar a la municipalidad intereses indebidos, de eso va a depender el plazo para los pagos.
7	¿es apropiado destinar los recursos propios para el pago de las operaciones de endeudamiento?, ¿Por qué?	Si es adecuado, pero deberíamos tener en cuenta y condicionar se a nuestros ingresos y que no solo responda a la transferencia de alcabala que son ingresos seguros, si yo veo que puedo pagar con dos rubros lo debo de utilizar.

Entrevistado 2 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué necesita el personal de tesorería para el manejo adecuado de las operaciones diarias?	En primer lugar, el personal de tesorería tiene que ser un personal capacitado, debe tener conocimiento de lo que significa recaudación, si este se encuentra capacitado va a realizar las operaciones diarias y eso se va a reflejar en un buen flujo.
2	¿La optimización de los resultados en la gestión, son el reflejo del buen registro de	Por supuesto, si tu no haces gestión no tienes que ejecutar, si no gestionas no tienes que recaudar, esto se da a través de comunicados, descuentos, emisión de cuponeras y esto se ve reflejado en los ingresos, si hablamos respecto a los gastos son obras principalmente para el bienestar del distrito.

	las operaciones en el SIAF?	
3	¿Los mecanismos utilizados actualmente para la recaudación de ingresos son efectivos?, ¿Por qué?	Te voy a responder en base a lo que he podido ver, tenemos un sistema que tiene más de 20 años y no ha sido implementado, que durante todos estos años el área encargada solo ha puesto parches, resolver nada más lo imprevisto que se han presentado y esto ha generado muchas diferencias en cuanto a la recaudación, en las cuentas por cobrar y en la cartera de contribuyentes.
4	En su opinión, ¿existen factores limitantes para la recaudación de ingresos?	Esta pregunta va de la mano con la pregunta anterior, vuelvo a insistir en el sistema, si el sistema de recaudación no es propio va a ver muchas deficiencias con los contribuyentes, si bien es cierto pueden cancelar por caja, por bancos, si ellos se acercan y presentan dificultades entonces para el contribuyente es muy tedioso acercarse a la municipalidad, asimismo si en el sistema figura una deuda pendiente que ya se canceló origina volver a pagarla y genera intereses eso hace que limite.
5	¿Si se ejecutan gastos en exceso sobre el presupuesto, de qué manera impactaría en los recursos financieros?	Si nos nosotros ejecutamos los ingresos en base a lo ya presupuestado es a nuestro favor, eso lo sabemos, pero si es en gasto en cuanto a los recursos financieros es algo que normativamente no debe de suceder, porque nosotros no podemos presupuestarnos ni gastar más de lo que hemos recaudado, eso genera un desequilibrio presupuestal y financiero, la entidad solo se debe de comprometer a generar certificaciones, obligaciones de pago de acuerdo a su disponibilidad financiera.
6	¿El plazo para el pago de las operaciones de	En cuanto a endeudamiento debemos de nosotros debemos de seguir los parámetros, sabemos a qué tasa de interés y a qué plazo, si a nosotros nos otorgan a un año o más de un año y

	endeudamiento es el adecuado?, ¿Por qué?	nos otorgan una tasa elevada y no tenemos el efectivo bueno nos va a convenir, pero si nosotros tenemos el efectivo y no pagamos y no invertimos en obra estaríamos pagando intereses y comisiones de más en vez de beneficiarnos nos está restando.
7	¿es apropiado destinar los recursos propios para el pago de las operaciones de endeudamiento?, ¿Por qué?	La pregunta va en relacione a la pregunta seis, nosotros con qué fin solicitamos a la financiera un préstamo, con el fin de hacer una obra un beneficioso para el distrito si es así deberíamos de cancelarlos con nuestros recursos propios.

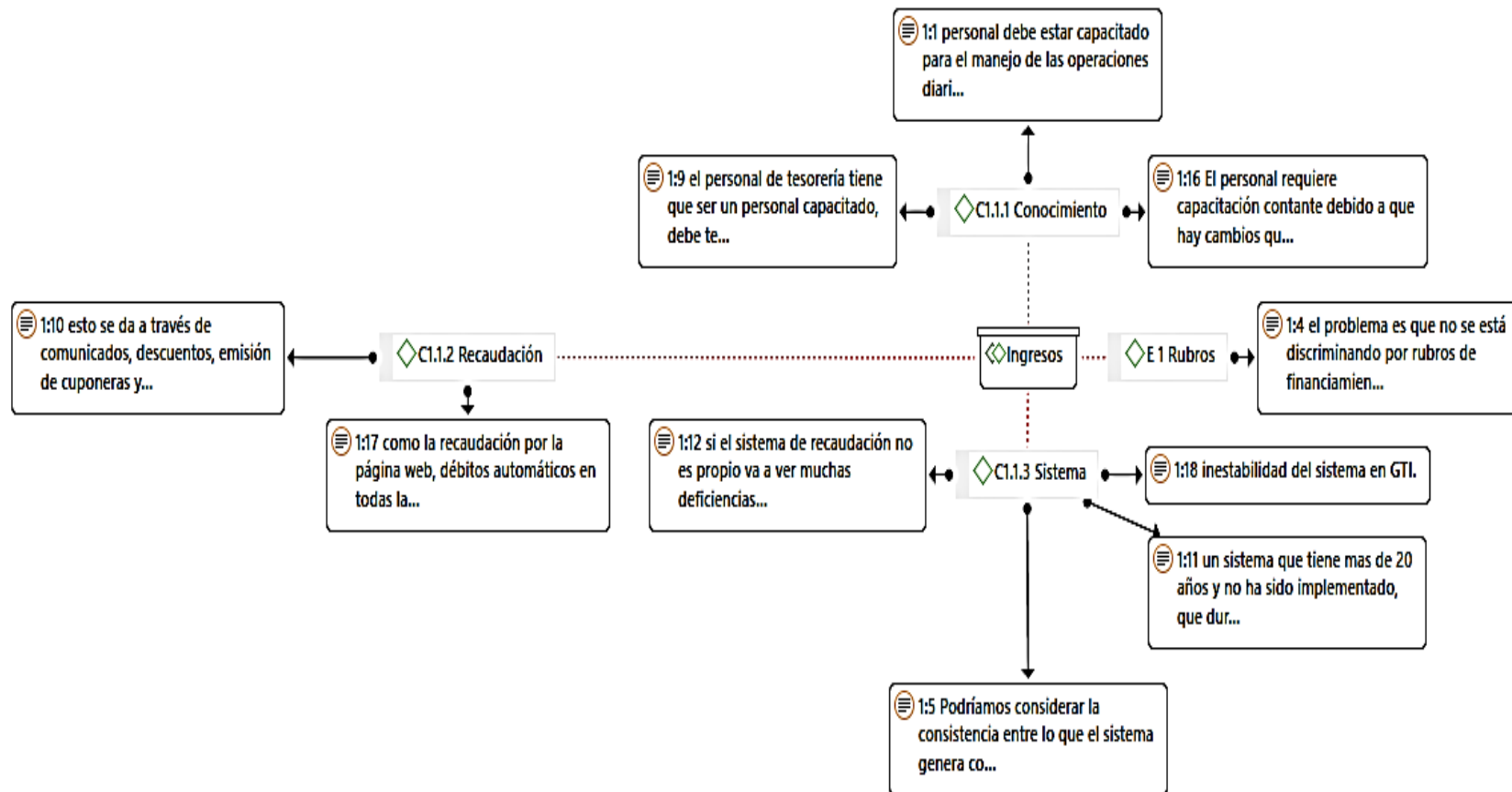
Entrevistado 3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Qué necesita el personal de tesorería para el manejo adecuado de las operaciones diarias?	El personal requiere capacitación contante debido a que hay cambios que se presentan continuamente que nos presenta el MEF.
2	¿La optimización de los resultados en la gestión, son el reflejo del buen registro de las operaciones en el SIAF?	No necesariamente, aunque es un parte importante porque va a permitir la toma de decisiones en base a una información real que se presenta.
3	¿Los mecanismos utilizados actualmente para la recaudación de	Necesitamos más mecanismos para la recaudación, como la recaudación por la página web, débitos automáticos en todas las tarjetas y mayor conexión con los bancos, que

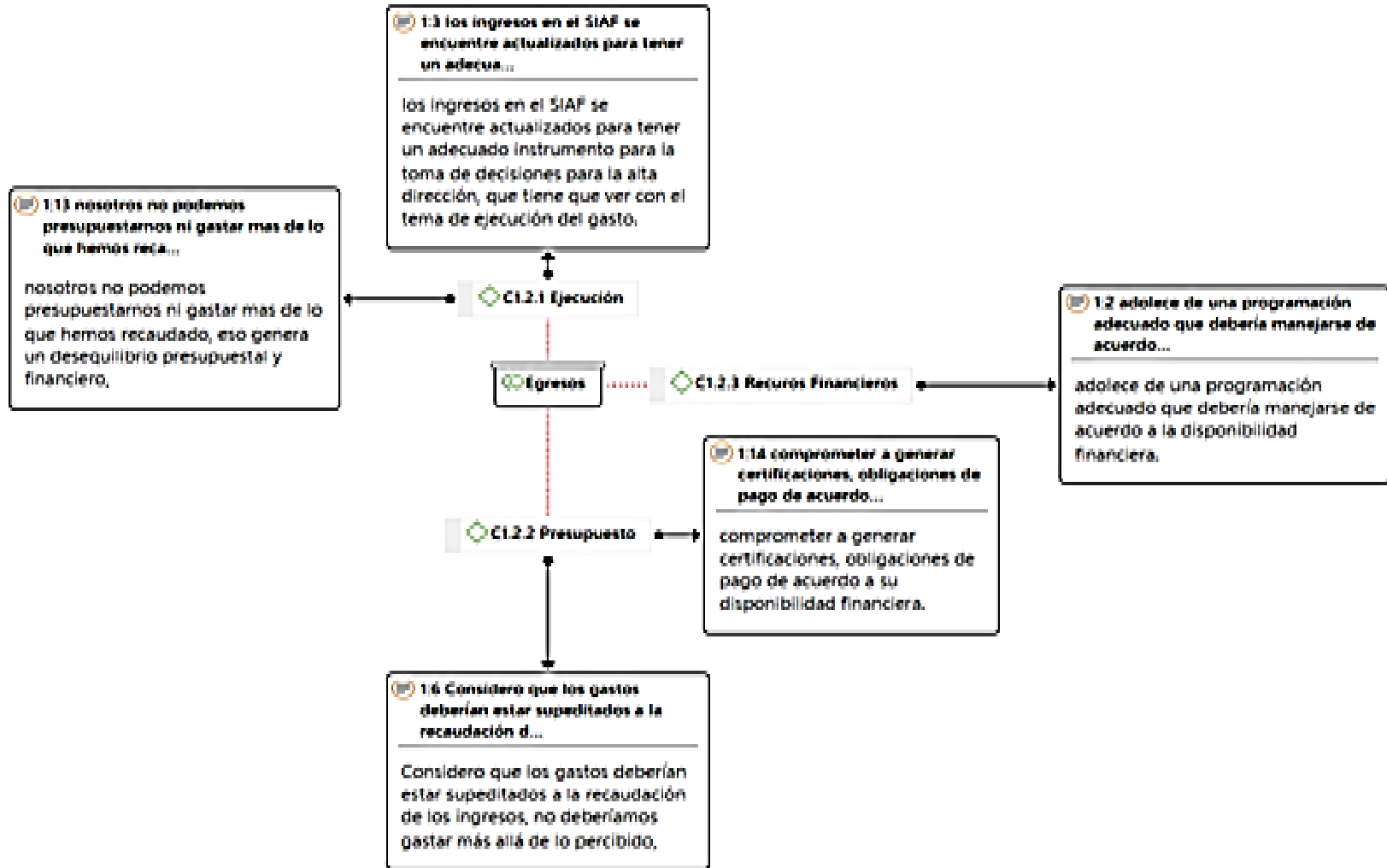
	ingresos son efectivos?, ¿Por qué?	se cobre deuda corriente y no corriente de años anteriores.
4	En su opinión, ¿existen factores limitantes para la recaudación de ingresos?	Una de los factores limitantes sería la poca cultura que tiene la población para la tributación y la inestabilidad del sistema en GTI.
5	¿Si se ejecutan gastos en exceso sobre el presupuesto, de qué manera impactaría en los recursos financieros?	No reflejaría la situación financiera correcta y eso impactaría en la solicitud de créditos financieros para poder cubrir los gastos en exceso, la cual ocasionaría un endeudamiento la cual tendría que ser cancelado con los recursos propios obtenidos durante el ejercicio.
6	¿El plazo para el pago de las operaciones de endeudamiento es el adecuado?, ¿Por qué?	Si, si bien es cierto se tiene operaciones de endeudamiento de distinta modalidad, las operaciones de endeudamiento de corto plazo, son aquellos financiamientos sujetos a reembolsos acordados con el acreedor a plazos menores o iguales a un año, cuyo período de repago concluye en el año fiscal siguiente al de su celebración, y son destinados a financiar proyectos de inversión pública (préstamos) y para la adquisición de bienes de capital.
7	¿es apropiado destinar los recursos propios para el pago de las operaciones de endeudamiento?, ¿Por qué?	Sí, porque son recursos propios que se obtendrán a través de los pagos realizados por los contribuyentes, de los arbitrios y/o tasas que son asignadas por la prestación de servicios a la población, pero con la salvedad que tendrían que hacer una proyección de ingresos las cuales puedan cumplir con los pagos generados por la operación de endeudamiento.

Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti

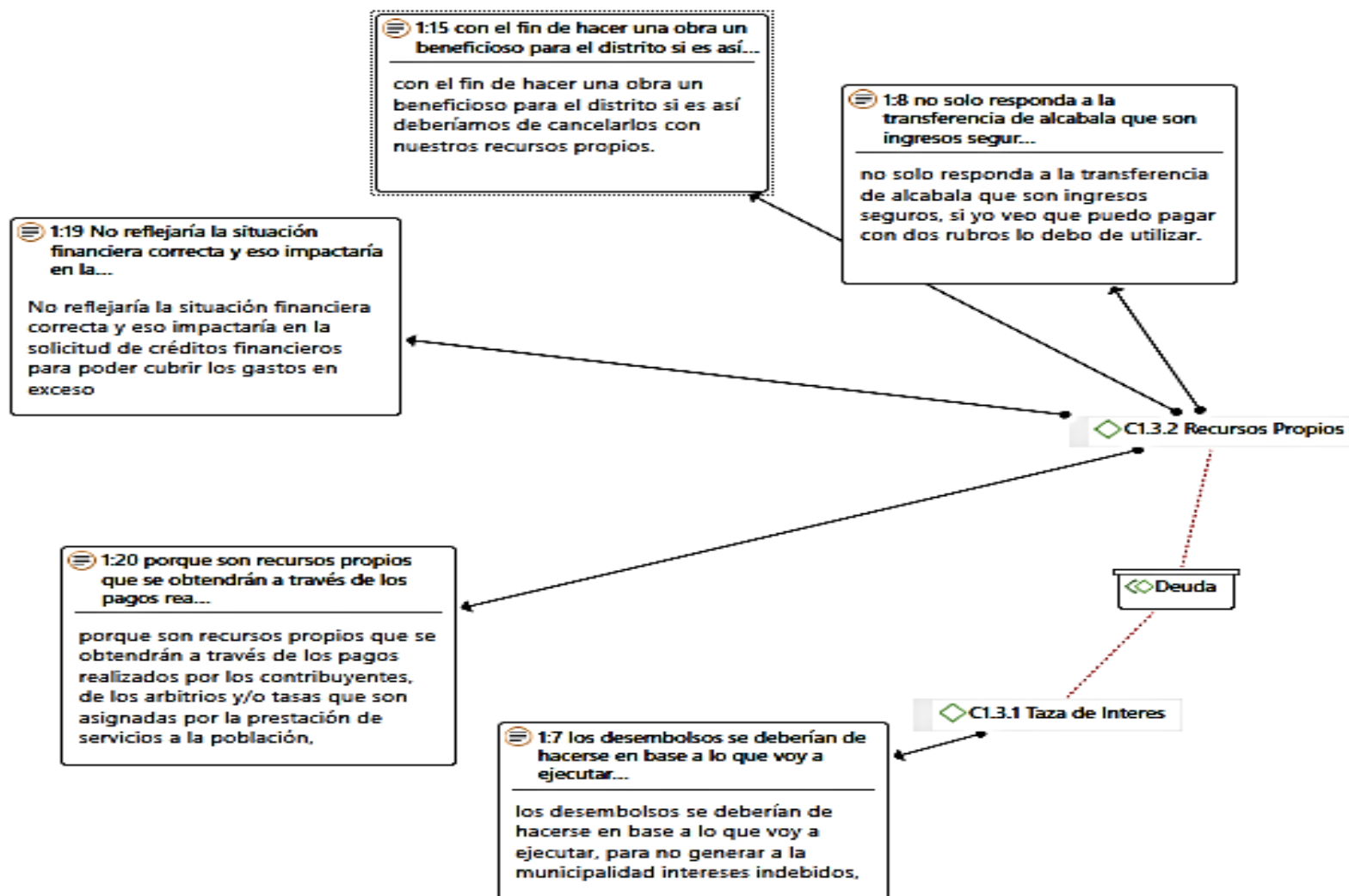
Análisis cualitativo sub categoría ingreso



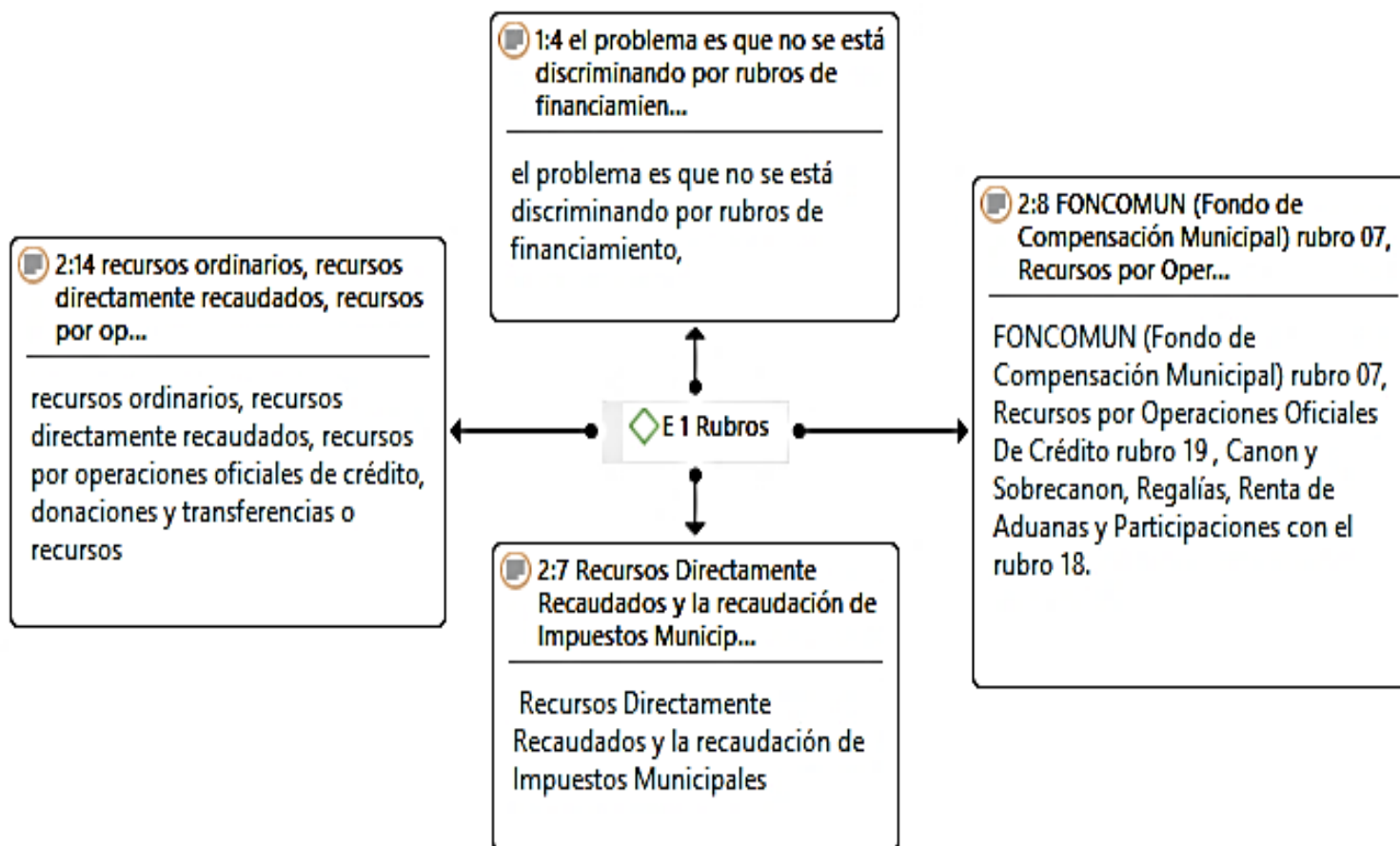
Análisis cualitativo sub categoría egreso



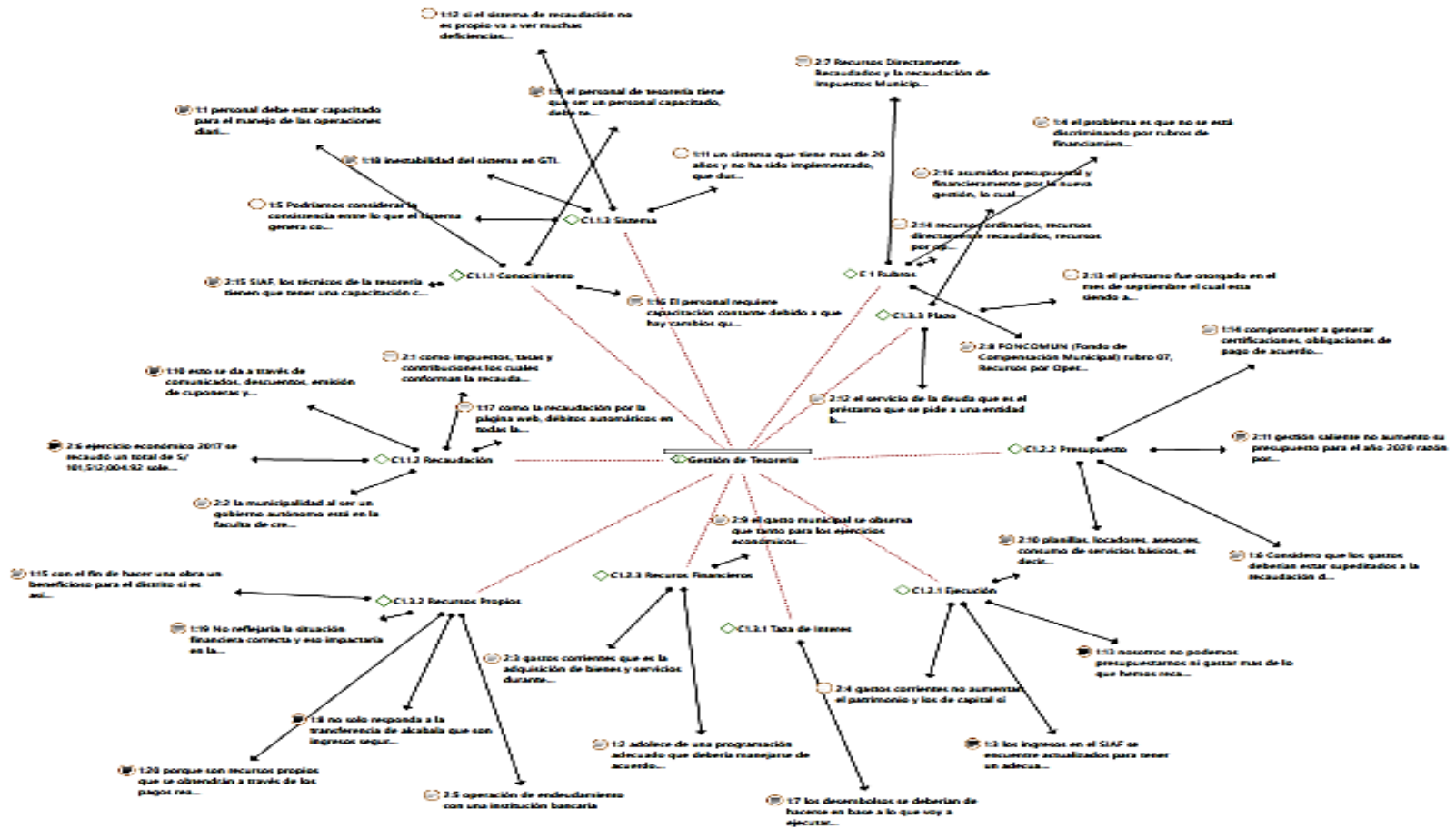
Análisis cualitativo sub categoría servicio de la deuda



Análisis cualitativo sub categoría Emergente



Triangulación Mixta de la Gestión de Tesorería



Anexo N° 9



Ficha de registro documental

Título del documento:				Análisis de ingresos, egresos y servicio de la deuda					
Periodo o año:				2017 - 2018 - 2019					
Objetivo del documento:				Descripción del documento:			El documento responde al área de:		
Analizar los indicadores de gestión correspondiente a los ingresos, egresos y servicio de la deuda que tiene la Municipalidad correspondiente a los tres últimos años, con dichos indicadores podremos determinar el estado actual en que se encuentra la tesorería de la Municipalidad de la Molina.				Análisis de los indicadores de gestión de ingresos, egresos y deuda de la Municipalidad de la Molina			Sub Gerencia de Tesorería		
Item	Documentos	Indicadores	Formula	2017	2018	2019	Variación %		Análisis
							2017 - 2018	2018 - 2019	
1	INGRESOS	INGRESO TOTAL MUNICIPAL		101,512,004.92	113,435,504.08	124,291,503.23	0.89%	0.91%	Como podemos observar la recaudación anual que obtiene la Municipalidad va aumentando del año 2017 al 2018 en un 0.89% y después del cambio de gobierno crece en un 0.91%.
2		INGRESO MUNICIPAL POR HABITANTE	RECURSOS RECAUDADOS N° DE HABITANTES DE LA LOCALIDAD	721.59	797.25	863.71	10.00%	8.00%	Podemos observar que los ingresos municipales por habitante en relación a los recursos recaudados aumento del ejercicio 2017 al 2018 en un 10 % y para el ejercicio 2019 aumento en un 8% a 863.71 por habitante
		GRADO DE	INGRESOS PROPIOS						

Handwritten signature and date: 20/10/19

Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA



Universidad
Norbert Wiener

Título de la investigación:
 Nombre de la propuesta:
 Yo, Diego E. Corcuera identificado con DNI 00000000 Especialista en Psicología Actualmente
 laboro en Universidad Norbert Wiener, Ubicado en La Molina Procedo a revisar la

correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:
Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

Y después de la revisión opino que:

1. Aplicar
2.
3.

Es todo cuanto informo,

Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA



**Universidad
Norbert Wiener**

Título de la investigación:
Nombre de la propuesta:

Yo, FERNANDO Alexis Valzco L. identificado con DNI Especialista en Actualmente
laboro en U. Norbert Wiener, Ubicado en Lima Procedo a revisar la

correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. Aplicable
2.
3.

Es todo cuanto informo;



 Firma

Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa



Anexo 12: Matrices de trabajo

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Herramientas para una buena gestión de tesorería.	<p>Hoy en día el área de tesorería es considerada una de las más importantes dentro de una institución y/o empresa, de tal manera que esta debe realizar una buena gestión, toda vez que al cometer algún error repercute en actividad que la empresa realice.</p> <p>La tesorería debe de utilizar diversas herramientas que le permita realizar una adecuada gestión; como optimizar los cobros y los pagos, inversión de los excedentes de ingresos y negociar con las entidades bancaria los intereses, comisiones, cargos bancarios, entre otros.</p> <p>Esto servirá para obtener mejoras significativas dentro de la empresa, asimismo, cada cierto periodo se debe de realizar un autoanálisis dentro de la tesorería, para poder obtener nuevos mecanismos, técnicas, procesos, planes a su vez se tiene que realizar comprobaciones de los antes dicho, a través del saldo disponible en bancos, saldo disponible en caja, reporte diario de pagos, reporte diario de ingresos, analizar los medios de pagos y analizar los medios de cobros.</p>	Internacional
	Título del informe		<p>Hoy en día el área de tesorería dentro de una organización pública o empresa privada es de vital importancia, tiene como finalidad manejar los recursos con eficacia y eficiencia, para lograr liquidez dentro de un periodo económico.</p> <p>La gestión de tesorería servirá para que las instituciones factibles económicamente puedan afrontar las obligaciones de pago a la fecha de su vencimiento, sea está a corto o largo plazo, cabe mencionar que la persona encargada de la tesorería tiene que ser capacitada, intuitiva, que se anticipe a las variaciones que presenta el mercado de manera diaria.</p> <p>La tesorería debe utilizar diversas herramientas que le permita realizar una adecuada gestión; como por ejemplo optimizar los cobros y los pagos,</p>
	Gestión y control del presupuesto de tesorería.		
	Referencia		
	Montaño, F. (2018). <i>Gestión y control del presupuesto de tesorería</i> . Malaga: IC Editorial.		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	
	La tesorería y el conjunto de operaciones para obtener liquidez.	El área de tesorería dentro de una organización pública, tiene que tener en consideración el conjunto de operaciones gasto - ingreso,	

<p>Título del informe</p> <p>Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas.</p>	<p>que a través de las partidas presupuestarias van a conformar el presupuesto de la misma; la gestión de tesorería servirá para que las instituciones factibles económicamente puedan afrontar las obligaciones de pago a la fecha de su vencimiento, sea está a corto o largo plazo.</p>	<p>inversión de los excedentes de ingresos y negociar con las entidades bancarias los intereses, comisiones, cargos bancarios, entre otros.</p>
<p>Referencia</p>	<p>Asimismo, el área de tesorería no puede ser aislada, tiene que tener una comunicación constante con otras áreas dentro de la organización pública, toda vez que se requiere que brinden información fehaciente para mantener liquidez dentro de la misma</p>	<p>Asimismo, cabe indicar que la tesorería no puede ser un área aislada dentro de la institución, esta debe estar en constante comunicación con otras áreas para requerir que brinden información fehaciente, para la preparación y presentación de conciliaciones, reportes, análisis.</p>
<p>Reyes, Gil, Mora y Escobar (2018) <i>Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas</i>. Ecuador: Universidad Técnica de Babahoyo.</p>		
<p>Informe mundial #3</p>	<p>Esencia del problema</p>	<p>A su vez, que cada cierto se debe de realizar un autoanálisis para poder obtener nuevos mecanismos, técnicas procesos, planes que permitan lograr liquidez dentro de la empresa, la tesorería tiene que realizar comprobaciones de los antes dicho, a través del saldo disponible en bancos, saldo disponible en caja, reporte diario de pagos, reporte diario de ingresos, analizar los medios de pagos y analizar los medios de cobros.</p>
<p>Eficiencia y eficacia para la lograr liquidez dentro de la empresa.</p>	<p>Actualmente la gerencia de tesorería dentro de una empresa tiene como finalidad manejar los recursos con eficacia y eficiencia, para lograr liquidez dentro de un periodo.</p>	<p>obtener nuevos mecanismos, técnicas procesos, planes que permitan lograr liquidez dentro de la empresa, la tesorería tiene que realizar comprobaciones de los antes dicho, a través del saldo disponible en bancos, saldo disponible en caja, reporte diario de pagos, reporte diario de ingresos, analizar los medios de pagos y analizar los medios de cobros.</p>
<p>Título del informe</p> <p>La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual</p>	<p>El tesorero debe ser una persona capacitada, intuitiva, que se anticipe a las variaciones que presenta el mercado de manera diaria para evitar que existan problemas futuros de liquidez, es necesario que la empresa establezca políticas financieras, para el buen manejo de los fondos a corto y largo plazo.</p>	<p>analizar los medios de pagos y analizar los medios de cobros.</p>
<p>Referencia</p>	<p>Asimismo, se debe de mantener relaciones con diversas instituciones financieras para el manejo de los fondos.</p>	<p>Cabe indicar que es necesario que la empresa establezca políticas financieras,</p>
<p>Atencio, A. (2015). <i>La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual</i>. Venezuela: Maracaibo.</p>		

			para el buen manejo de los fondos a corto y largo plazo. Asimismo, se debe de mantener relaciones con diversas instituciones financieras para el manejo de los fondos.
Problema de investigación a nivel nacional	Informe nacional #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Situación económica financiera de una empresa.	El área de tesorería es la encargada de mantener el capital de trabajo, liquidez y el financiamiento dentro ciclo económico, para ello debe presentar reportes fuente que le permitan saber cómo está la situación económica- financiera de la empresa, esto ayudara a mejorar sus perspectivas económicas, por lo antes indicado los reportes a presentar serian a) posición de liquidez: determine su libro de caja y bancos, así como la disponibilidad en los bancos. b) proyección de tesorería: tal como su nombre indica, ver a determinado plazo los ingresos y egresos de la empresa, de ahí proyectar su liquidez y c) reportes de valores: todo lo que tenemos en custodia como cheques, cartas fianzas, letras, entre otros. Saber cómo está el flujo de efectivo dentro de una empresa es vital importancia, toda vez que observación si tiene déficit; para pedir un financiamiento; o superávit; para proceder a una inversión.	Nacional
	Título del informe		El área de tesorería es la encargada de mantener el capital de trabajo, liquidez y el financiamiento dentro ciclo económico, para ello debe presentar reportes fuente que le permitan saber cómo está la situación económica-financiera de la empresa, esto ayudara a mejorar sus perspectivas económicas, por lo antes indicado los reportes a presentar serian a) posición de liquidez: determine su libro de caja y bancos, así como la disponibilidad en los bancos, b) proyección de tesorería: tal como su nombre indica, ver a determinado plazo los ingresos y egresos de la empresa, de ahí proyectar su liquidez y c) reportes de valores: todo lo que tenemos en custodia como cheques, cartas fianzas, letras, entre otros.
	Los reportes de tesorería y su utilidad en el manejo financiero		El área de tesorería es la encargada de mantener el capital de trabajo, liquidez y el financiamiento dentro ciclo económico, para ello debe presentar reportes fuente que le permitan saber cómo está la situación económica-financiera de la empresa, esto ayudara a mejorar sus perspectivas económicas, por lo antes indicado los reportes a presentar serian a) posición de liquidez: determine su libro de caja y bancos, así como la disponibilidad en los bancos, b) proyección de tesorería: tal como su nombre indica, ver a determinado plazo los ingresos y egresos de la empresa, de ahí proyectar su liquidez y c) reportes de valores: todo lo que tenemos en custodia como cheques, cartas fianzas, letras, entre otros.
	Referencia		El área de tesorería es la encargada de mantener el capital de trabajo, liquidez y el financiamiento dentro ciclo económico, para ello debe presentar reportes fuente que le permitan saber cómo está la situación económica-financiera de la empresa, esto ayudara a mejorar sus perspectivas económicas, por lo antes indicado los reportes a presentar serian a) posición de liquidez: determine su libro de caja y bancos, así como la disponibilidad en los bancos, b) proyección de tesorería: tal como su nombre indica, ver a determinado plazo los ingresos y egresos de la empresa, de ahí proyectar su liquidez y c) reportes de valores: todo lo que tenemos en custodia como cheques, cartas fianzas, letras, entre otros.
	Los reportes de tesorería y su utilidad en el manejo financiero. (07 de agosto del 2017). recuperado de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/08/los-reportes-de-tesoreria-y-su-utilidad-en-el-manejo-financiero/		
Informe nacional #2	Esencia del problema		
Modernización de la administración financiera del sector público.	El ministerio de economía y finanzas – MEF junto con el Banco de Desarrollo de América Latina, se encuentran realizando talleres de		

	Título del informe	capacitación macroregional sobre “la administración financiera del sector público” en diversas ciudades del país, para promover la eficiencia de la administración pública y la buenas inversiones; esto forma parte del acuerdo que se tiene con los gobiernos locales para optimizar los procesos de gestión, para el beneficio de los peruanos, que necesitan recibir mejores servicios y ver buenos proyectos de inversión.	Saber cómo está el flujo de efectivo dentro de una empresa es vital importancia, toda vez que observación si tiene déficit; para pedir un financiamiento; o superávit; para proceder a una inversión.
	MEF capacita a funcionarios regionales y municipales en temas de finanzas públicas.		
	Referencia	Estos talleres están proyectados a ser recibida tanto por los funcionarios públicos como por los especialistas técnicos de las áreas de tesorería, presupuesto, contabilidad, inversiones, logística y administración; los cuales deberán conocer las nuevas regulaciones para la administración pública.	En los gobiernos locales, regionales y central el sistema integrado de administración financiera tiene como finalidad organizar de manera eficiente la administración pública la misma que se encuentra al servicio de la sociedad, este sistema es un instrumento de apoyo a la descentralización en el país, toda vez que el Perú requiere de bienes y servicios públicos en mejor condición de cantidad, calidad y mejor costo.
	MEF capacita a funcionarios regionales y municipales en temas de finanzas públicas. (17 de mayo del 2019). recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-mef-capacita-a-funcionarios-regionales-y-municipales-temas-finanzas-publicas-751698.aspx		Dentro de los principales objetivos del SIAF tenemos programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso de los recursos públicos, información idónea y confiable para la toma de decisiones y fortalecer el buen manejo de los recursos públicos.
	Informe nacional #3	Esencia del problema	En el sistema integrado de administración financiera, en el ciclo del
	Consolidación del problema	El Sistema integrado de administración financiera, tiene como finalidad organizar de manera eficiente la administración pública la misma que se encuentra al servicio de la sociedad, este sistema es un instrumento de apoyo a la descentralización en el país, toda vez que el Perú requiere de bienes y servicios públicos en mejor condición de cantidad, calidad y mejor costo.	
	Título del informe		
	El impacto del SIAF-RP en las entidades públicas.		
	Referencia	Dentro de los principales objetivos del SIAF tenemos programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso de los recursos públicos, información idónea y confiable para la toma de decisiones y fortalecer el buen manejo de los recursos públicos.	

		<p>En el sistema integrado de administración financiera, en el ciclo del gasto se registra el compromiso, devengado, girado y pagado; en el denominado ciclo de ingresos se registra el determinado y recaudado, ambas están relacionadas a clasificadores presupuestales con las cuentas del plan contable gubernamental.</p>	<p>gasto se registra el compromiso, devengado, girado y pagado; en el denominado ciclo de ingresos se registra el determinado y recaudado, ambas están relacionadas a clasificadores presupuestales con las cuentas del plan contable gubernamental.</p>
	<p>El impacto del SIAF-RP en las entidades públicas. (05 de mayo del 2019) recuperado de https://www.desarrolloglobal.pe/blog/el-impacto-del-siaf-rp-en-las-entidades-publicas/</p>		<p>Hoy en día, el ministerio de economía y finanzas – MEF junto con el Banco de Desarrollo de América Latina, se encuentran realizando talleres de capacitación macroregional sobre “la administración financiera del sector público” en diversas ciudades del país, para promover la eficiencia de la administración pública y la buenas inversiones; esto forma parte del acuerdo que se tiene con los gobiernos locales para optimizar los procesos de gestión, para el beneficio de los peruanos, que necesitan recibir mejores servicios y ver buenos proyectos de inversión.</p>

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
Personal	Capacitación	No existe un adecuado registro, sobre el tipo de operación a utilizar, clasificadores de gasto e ingreso, en sistema integrado de administración financiera – SIAF	La falta de capacitación sobre la utilización del SIAF, origina un registro erróneo de las operaciones gasto/ ingreso; a su vez el gran número de comprobantes de pago en la gestión documental hace que no exista un buen ambiente laboral	El sistema integrado de Administración financiera – SIAF, es de vital importancia dentro de las organizaciones gubernamentales, sin embargo, podemos observar que el personal administrativo carece de una adecuada capacitación para registrar las operaciones de gasto e ingreso, a esto se suma la falta de equipos de cómputo, servidores deficientes y equipos complementarios inoperativos que demoran la operatividad de los técnicos. Los sistemas alternos a este programa no ayudan a dentro de la organización, toda vez que carece de actualizaciones que nos brinde reportes al día para la toma de decisiones.
		Falta de gestión documental y conservación digital de los documentos de gestión.		
Conocimiento	Sobre las normativas, directivas, lineamientos establecidos para el buen cumplimiento de las funciones de tesorería.	El poco conocimiento de los colaboradores, sobre las directivas, lineamientos normativos, dictadas tanto por el MEF, como por la SUNAT, hace que se caiga en errores de manera continua.		
	Falta de conocimiento sobre la aplicación de las detracciones en las órdenes de servicio y/o compra.			
Equipos	Equipos de cómputo desfasados	Los equipos de cómputo que tiene la municipalidad se encuentran desfasados, esto afecta la operatividad del personal administrativo.	Los equipos de compuestos desfasados, la falta de servidores y la	

		La reparación y mantenimiento de los equipos de cómputos, hacen que aumente el gasto previsto en el cuadro de necesidades para el área de tesorería.	deficiencia de los equipos complementarios, origina una demora en la operatividad de los trabajadores, asimismo los contribuyentes que en mayor afluencia es a fin de mes presentan reiteradas quejas sobre la atención,	Asimismo, los proveedores que contratan con el estado muchas veces son nuevos y no tiene conocimiento acerca que la normativa que exige el organismo supervisor de las contrataciones del estado - OSCE.
	Deficiencia de servidores informáticos	No cuenta con servidores independientes, en el cual se instalen las aplicaciones o programas para que fluya de manera continua el procesamiento de información.		
		Cuando tenemos afluencia de contribuyentes en los meses de vencimiento, las aplicaciones demandan de mucho tiempo para su funcionamiento, lo que implica retraso en las funciones.		
	Deficiencia de equipos complementarios inoperativos	Las impresoras de atención al público no son suficientes, toda vez que se utilizan cuatro por cajero ocasionando retrasó en la emisión de los recibos.		
		La red que utilizan los POS, es inestable, ocasionando pagos dobles a los contribuyentes, cabe precisar que el mayor porcentaje de ingresos es a través de este medio de pago.		
	Procesos	Sistema de ingreso - SIGMUN		
No permite que se visualicen las operaciones recíprocas que se realizan en el estado.				
Sistema de gasto - SIGAL		Carece de actualizaciones, no es de fácil uso, la plataforma es obsoleta.		
		Duplica el registro de operaciones, toda vez que el sistema integrado de administración financiera – SIAF, es el único		

Proveedores	Conocimiento	No se encuentran inscrito en el registro nacional de proveedores	La falta de conocimiento de los proveedores acerca de las normativas que exige el organismo supervisor de las contrataciones del estado - OSCE, hace que la fase del pago demore mucho y no realice dentro de las fechas establecidas, originando una doble o triple revisión de la documentación.
		No dejan sus cuentas bancarias con el formato establecido, para el registro en el SIAF.	
	Documentación	No presentan u omiten la información solicitada, según los parámetros establecidos en los términos de referencia.	
		La carta de presentación, no precisan de manera detallada la actividad económica que realizan. La actividad económica es incompatible con la denominación de la razón social que presenta el proveedor, generando una mala fe en el rubro que posee.	

ANTECEDENTES

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	Modelo de sistema de control de gestión tesorería general de la república.		Metodología
Autor	Miguel Angel Pavez Tapia	Lugar: Chile	Tipo Canvas
Año	2016		Enfoque
Objetivo	Complementar el Sistema de Control de Gestión actual de la TGR, para apoyar la ejecución e implementación de la estrategia, la articulación de objetivos y metas institucionales, en consecuencia, alinear estratégicamente a la Institución para cumplir con su proposición de valor, misión y visión establecida para el Servicio de Tesorerías. Para alcanzar el objetivo propuesto, se aplicarán herramientas de control de gestión		Diseño

	que incentiven la alineación horizontal y vertical, el desdoblamiento de la estratégica, el monitoreo y evaluación del desempeño institucional, dichas herramientas de control de gestión son el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) a nivel institucional, y Tableros de Gestión, Tableros de Control y Esquemas de Incentivo para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales del país.		
Resultados	El Control de Gestión es una herramienta que se utiliza con fuerza en el sector privado, la cual en los últimos años se ha incorporado de forma paulatina en el sector público, como es el caso de la Tesorería General de la República. La influencia de los últimos gobiernos, el impulso de la economía y la orientación al logro de resultados han incentivado a las Instituciones públicas la implementación de nuevas metodologías administrativas para el mejoramiento de la gestión, como es el caso de la Planificación Estratégica; La aplicación del Sistema de Control de Gestión propuesto en el presente trabajo, persigue fortalecer la gestión de los recursos institucionales con el propósito de optimizar los resultados en la gestión del Tesoro Público, aplicando herramientas de control de gestión, tales como Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) a nivel institucional y su desdoblamiento por medio de Tableros de Gestión, Tableros de Control y Esquemas de Incentivo para la División de Operaciones y Tesorerías Regionales del país.	Método	
		Población	
		Muestra	
		Técnicas	
		Instrumentos	
Conclusiones	Existen características únicas de la TGR que deben ser consideradas en la planificación estratégica, en consecuencia, en la implantación de un sistema de control de gestión, como es el caso que no tiene competencia directa o servicio sustituto, no existe un conocimiento acabado de los clientes TGR, por su masividad y heterogeneidad. En este sentido, es crucial definir el rol del gobierno/estado como entidad mandante y/o cliente para la proposición de valor que establece la Institución.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis	Pavez (2016) realizó una tesis titulada Modelo de sistema de control de gestión tesorería general de la república, la investigación la realizó bajo un modelo tipo Canvas el cual es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores, el control de la gestión es mucho más utilizada por las empresas privadas, sin embargo, se está incorporando de manera paulatina en el sector público, el empuje a la economía y los logros por resultados a motivado a las instituciones públicas a implementar metodologías administrativas para mejorar la gestión; el sistema de control de gestión propuesto por Pavez tiene como finalidad fortalecer la gestión de los recursos y optimizar la gestión de resultado de tesoro público, aplicando para ellos mapas estratégicos y cuadro de mando integral; La tesorería general de la Republica tiene características principales		

	y únicas que se deben de considerar dentro de la planificación estratégica, en ese sentido se tiene que definir el estado como entidad principal, identificando los principales puntos estratégicos como Modernizar Modelo Atención Ciudadana.
Redacción final al estilo artículo	Pavez (2016), el control de la gestión es mucho más utilizada por las empresas privadas, sin embargo, se está incorporando de manera paulatina en el sector público, el empuje a la economía y los logros por resultados a motivado a las instituciones públicas a implementar metodologías administrativas para mejorar la gestión; el sistema de control de gestión propuesto por Pavez tiene como finalidad fortalecer la gestión de los recursos y optimizar la gestión de resultado de tesoro público, aplicando para ellos mapas estratégicos y cuadro de mando integral.
Referencia	Pavez (2016). <i>Modelo de sistema de control de gestión tesorería general de la república</i> . (Tesis de magister en control de gestión). Chile: Postgrado economía y negocios Universidad de Chile.

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	Análisis de la eficiente gestión de tesorería - DISPROVEF Ecuador.		Metodología
Autor	Pincay Suarez Karla Geanella Sarabia Rivera Johanna Elizabeth	País: Ecuador	Tipo Descriptiva no experimental
Año	2018		Enfoque Mixto
Objetivo	El objetivo de este proyecto es establecer planes estratégicos e implementar análisis a los clientes para poder otorgar créditos de una manera segura y confiable que pueda identificar la capacidad de endeudamiento del mismo para la adquisición de un bien, debido a la falta de conocimiento en el departamento de crédito y cobranzas ha provocado que se incremente las perdidas, otro de los motivos que afecta es que no se realicen los pagos a tiempos en las obligaciones a corto plazo con el Servicio		Diseño

	de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y con nuestros proveedores generando así multas e intereses, afectando a futuro la imagen y la rentabilidad de DISPROVEF.		
Resultados	Se observa la actualidad de la empresa al momento de otorgar créditos, la forma que lo realiza, la manera de gestionar la cobranza y los establecimientos de pago de los clientes. Previo a este análisis hemos determinado que en su mayoría los empleados no cuentan con una capacitación debida para desempeñar las funciones y otra afectación dada es la carencia de personal; Las informaciones obtenidas por los encuestados han sido de relevancia para el debido planteamiento de propuestas que se intenta realizar para poder ejecutar políticas que influyan en el área de créditos y cobranzas y poder determinar así una buena gestión en las áreas afectadas, estableciendo parámetros en el otorgamiento de créditos y plazos a los clientes de la empresa DISPROVEF.	Método	Estadístico
		Población	20
		Muestra	20
		Técnicas	Recolección de datos
		Instrumentos	Cuestionario, encuesta, entrevista y observaciones
Conclusiones	DISPROVEF ECUADOR tiene un ciclo de efectivo de 29 días que se considera un periodo aceptable de recuperación de efectivo, pero nuestros periodos de recuperación de cartera son de 81 días, cabe recalcar que nuestro crédito otorgado a clientes es de 30 días, la empresa dispone de plazo de pago a sus proveedores de 60 días de los cuales según análisis de promedio de pago lo realizamos en 88 días, concluyendo podemos evidenciar que al tener un retorno de cartera prolongado estamos afectando las relaciones con nuestros principales proveedores. Pudiendo ocasionar perdidas de marcas en el mercadeo por no cumplir con nuestras obligaciones.	Método de análisis de datos	Estadística descriptiva
Redacción final al estilo Tesis	Pincay / Sarabia (2018) realizaron una tesis titulada Análisis de la eficiente gestión de tesorería - DISPROVEF Ecuador, la cual se realizó bajo el tipo descriptivo no experimental, con una población y muestra de 20 personas usando como técnica la recolección de datos a través de encuestas, entrevistas y observación, la tesis presentada tuvo como objetivo establecer lineamientos para identificar la capacidad crediticia de los clientes, para que de esta manera no siga aumentando las pérdidas, generando así que no se realicen pago de obligaciones sociales, tributarias, proveedores, multas entre otros, en ese sentido, se observa que uno de los motivos que genera la perdida es la forma de gestionar la cobranza crediticia puesto que los colaboradores no poseen una buena capacitación para el desenvolvimiento de sus funciones especialmente en las áreas de créditos y cobranzas. Asimismo, concluye que uno de los mecanismos para mejorar la recaudación por		

	endeudamiento es ampliar las plataformas para el pago de las cuotas del préstamo, establecer lineamientos de ciclo constante de recuperación de efectivo, así como una política de pago a los proveedores.
Redacción final al estilo artículo	Pincay / Sarabia (2018) los lineamientos para identificar la capacidad crediticia de los clientes, ayudara para que no siga aumentando las pérdidas, generando así que no se realicen pago de obligaciones sociales, tributarias, proveedores, multas entre otros, en ese sentido, se observa que uno de los motivos que genera la perdida es la forma de gestionar la cobranza crediticia puesto que los colaboradores no poseen una buena capacitación para el desenvolvimiento de sus funciones en especial las áreas de créditos y cobranzas. Asimismo, concluyen que uno de los mecanismos para mejorar la recaudación por endeudamiento es ampliar las plataformas para el pago de las cuotas del préstamo, establecer lineamientos de ciclo constante de recuperación de efectivo, así como una política de pago a los proveedores.
Referencia (tesis)	Pincay / Sarabia (2018). <i>Análisis de la eficiente gestión de tesorería - DISPROVEF Ecuador</i> . (Tesis de contaduría pública autorizada). Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Un método empírico para la selección de modelos de gestión de tesorería		Metodología
Autor	Francisco Salas Molina	Lugar: España	Tipo
Año	2017		Enfoque
Objetivo	La gestión de tesorería tiene como objetivo principal hacer un uso eficiente de los recursos financieros a corto plazo de una empresa. Para ello, el enfoque habitual propuesto en la literatura plantea el problema de gestión de tesorería desde una perspectiva de control. Básicamente, el tesorero dispone en cada momento de cierto nivel de efectivo cuyo nivel tiene que controlar para mantenerlo entre ciertos niveles que se consideran adecuados para evitar tanto saldos negativos como saldos excesivos que podrían estar generando un determinado ingreso financiero.		Diseño
Resultados			Método

	La condición inicial para iniciar el proceso es la disponibilidad de una base de datos con los que trabajar. En este sentido, es importante destacar que no sólo es conveniente disponer de los flujos de caja sino de cualquier otro tipo de dato que pueda ser relevante para la extracción de patrones de comportamiento del flujo de caja. Además, si se pretende hacer una separación entre flujos de caja mayores y menores, será necesario disponer de los datos necesarios para la identificación de tales flujos.	Población	
		Muestra	
		Técnicas	
		Instrumentos	
Conclusiones	Parece evidente que la cantidad de datos disponible en las empresas para la toma de decisiones va a continuar creciendo de manera notable en los próximos años. Estos datos están ahí para quien los necesite, para quien quiera obtener un provecho de ellos. Desaprovechar este importante recurso para la toma de decisiones es equivalente a dejar el grifo de agua abierto malgastando un bien muy valioso. En el ámbito de la gestión de tesorería, la utilización de modelos de gestión de tesorería puede contribuir a la mejora de la calidad de las decisiones financieras a corto plazo. La tesorería es el sistema circulatorio de la empresa y debe mantenerse en perfecto estado para evitar problemas indeseados. Sin embargo, la selección de uno de estos modelos no es una tarea sencilla. Para solucionar este problema, en este trabajo se ha propuesto una metodología empírica que partiendo de los datos disponibles en la empresa pretende seleccionar el modelo de gestión de tesorería más adecuado para cada empresa.	Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo Tesis			
Redacción final al estilo artículo	Salas (2017), evidencio que el volumen de datos que se tiene dentro de una empresa va de forma creciente a través de los años, estos varían a necesidad de la persona, estos recursos son muy importantes para la toma de decisiones financieras a corto plazo dentro de la empresa. Asimismo, en la gestión de la tesorería elegir qué modelo es el más adecuado a utilizar para los flujos en cada empresa no es sencillo toda vez que se tiene que diferenciar entre los flujos de caja mayores y menores, siempre y cuando se tenga una base de datos disponibles para su identificación y utilización.		
Referencia	Salas (2017), <i>Un método empírico para la selección de modelos de gestión de tesorería</i> . España		

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	Sistema Integrado de Administración Financiera para los gobiernos locales y su impacto en la gestión del sistema de tesorería en la municipalidad distrital de Ayahuanco, 2015.	Metodología	
Autor	Ore Consa, Soledad	Tipo	No Experimental
Año	2016	Enfoque	mixto
Objetivo	Determinar la incidencia del Sistema Integrado de Administración Financiera para Gobiernos Locales (SIAF-GL) como instrumento de gestión, que produce un impacto significativo en el Sistema de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Ayahuanco.	Diseño	
Resultados	Los principales factores que determinan la incidencia del Sistema Integrado de Administración Financiera para Gobiernos Locales (SIAF-GL) como instrumento de gestión, que produce un impacto significativo en el Sistema de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Ayahuanco, son siete: registro de operaciones, gastos ejecutados, información integral proporcionada, estrategias aplicadas, conocimiento, implementación y herramienta informática.	Método	documental – bibliográfica
		Población	60
		Muestra	30
		Técnicas	Encuestas, análisis documental y toma de información
		Instrumentos	Cuestionarios, guías de análisis documental y observación

Conclusiones	En la Municipalidad Distrital de Ayahuanco, 80% de los encuestados consideran que la implementación del SIAF-GL optimiza, reduce tiempos y uso de personal en el registro de las etapas del compromiso, devengado, girado y pagado, entonces se puede observar la tendencia mayoritaria opinan que la implementación del SIAFGL si optimiza, reduce tiempos y uso de personal en el registro de las etapas del compromiso, devengado, girado y pagado.	Método de análisis de datos	Estadística descriptiva
Redacción final al estilo Tesis	CONSA (2016) realizó la tesis titulada Sistema Integrado de Administración Financiera para los gobiernos locales y su impacto en la gestión del sistema de tesorería en la municipalidad distrital de Ayahuanco, la investigación la realizo bajo un enfoque mixto, aplicando el método documental- bibliográfica, con una muestra de 30 trabajadores de un total de 60, utilizo encuestas, análisis documental y toma de información para la recopilación de datos, dando como resultado que uno de los principales factores que determina la incidencia del Sistema Integrado de Administración financiera para los gobiernos locales, es el buen registro de las operaciones en el SIAF, en el módulo administrativo para el registro de los gastos en las fases del certificado, compromiso, devengado y girado ; como en los ingresos en las fases del determinado y recaudado; asimismo, no todo el personal que labora en la municipalidad tiene conocimiento acerca del manejo del sistema SIAF- GL; lo cual influye en un buen registro de operaciones produciendo un impacto significativo en el sistema de tesorería; a su vez contribuye en la elaboración de los estados financieros u operaciones diarias de la tesorería para la toma de decisiones de la empresa, a determinada fecha.		
Redacción final al estilo artículo	Consa (2016), evidencio que uno de los principales factores que determina la incidencia del Sistema Integrado de Administración financiera para los gobiernos locales, es el buen registro de las operaciones en el SIAF, en el módulo administrativo tanto para los gastos como ingresos; asimismo, no todo el personal que labora en la municipalidad tiene conocimiento acerca del manejo del sistema SIAF- GL; lo cual influye en un buen registro de operaciones produciendo un impacto significativo en el sistema de tesorería.		
Referencia	Consa, S. (2016). <i>Sistema Integrado de Administración Financiera para los gobiernos locales y su impacto en la gestión del sistema de tesorería en la municipalidad distrital de Ayahuanco.</i> (Tesis de título profesional de contador público) Perú: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.		

Datos del antecedente 2: Nacional			
Título	Modelo de gestión financiera para el gasto de los recursos determinados: canon minero, en obras de infraestructura educativa del Gobierno Local de Cajamarca	Metodología	
Autor	Carmen Jeanette Morales Jave	Tipo	No experimental
Año	2018	Enfoque	Mixto
Objetivo	Diseñar un modelo de Gestión financiera basado en el análisis del manejo del gasto público de los recursos determinados Canon Minero para obras de Infraestructura educativa del gobierno local de Cajamarca respecto a un marco referencial que integra planteamientos teóricos relacionados con el gasto público del canon minero en otros gobiernos locales, normas que la rigen (normatividad); condiciones del entorno-ámbito del problema y experiencia exitosas similares mediante un análisis predominantemente cualitativo y con el apoyo de programas y técnicas para el análisis con el propósito de identificar las causas del problema.	Diseño	
Resultados	Identificar planteamientos teóricos directamente relacionados con el gasto de los recursos determinados Canon Minero respecto a Infraestructura educativa tales como teorías, conceptos, normas y disposiciones presupuestales operativas que el entorno ofrece” a través de un análisis documental , diagnosticar limitaciones, distorsiones, deficiencias, carencias, empirismos aplicativos sobre la ejecución del gasto del Canon Minero en infraestructura Pública para obras de Infraestructura Educativa en el gobierno local de Cajamarca a través de una entrevista.	Método	Inductivo, analítico y comparativo.
		Población	6
		Muestra	6
		Técnicas	Análisis de datos
		Instrumentos	Entrevista
Conclusiones	Los planteamientos teóricos relacionados con el gasto del canon minero, tales como el gasto público como un medio para mermar las necesidades de la población, el canon minero como un recurso financiero, los tipos de modelos planteados por estudiosos del tema de la comunicación, gestión	Método de análisis de datos	Guía de entrevista

	financiera como un instrumento del manejo del recurso financiero, infraestructura como una inversión en instalaciones apropiadas para la enseñanza, Gestión por resultados como parámetros a seguir trazados por el gobierno nacional para todos los gobiernos regionales y locales obteniendo resultados esperados y programados, permitieron dar el sustento teórico del presente trabajo de investigación y a la vez ubicarla dentro del contexto teórico existente de la investigación.		
Redacción final al estilo Tesis	Morales. (2018) En el desarrollo de su tesis Modelo de gestión financiera para el gasto de los recursos determinados: canon minero, en obras de infraestructura educativa del Gobierno Local de Cajamarca se desarrolló bajo el enfoque mixto - no experimental con una población y muestra de 6 personas utilizando la entrevista, tiene como objetivo implementar un modelo de gestión financiera basada en la normatividad (teorías, conceptos, normas, disposiciones presupuestales) , a través de un documento para el adecuado manejo del gasto público del canon minero (transferencia por parte del estado por la explotación de recursos minerales metálicos y no metálicos) en la ejecución de obras de infraestructura educativa del gobierno local de Cajamarca. Es vital hallar las teorías directamente relacionadas con el gasto de Canon Minero, asimismo es válido analizar y las limitaciones, deficiencias, distorsiones del gasto por concepto de canon minero para la creación de infraestructura educativa.		
basada Redacción final al estilo artículo	Morales. (2018) Un modelo de gestión financiera basada en la normatividad (teorías, conceptos, normas, disposiciones presupuestales), a través de un documento para el adecuado manejo del gasto público del canon minero (transferencia por parte del estado por la explotación de recursos minerales metálicos y no metálicos) en la ejecución de obras de infraestructura educativa del gobierno local de Cajamarca. Es vital hallar las teorías directamente relacionadas con el gasto de Canon Minero, asimismo es válido analizar y las limitaciones, deficiencias, distorsiones del gasto por concepto de canon minero para la creación de infraestructura educativa.		
Referencia	Morales. (2018). <i>Modelo de gestión financiera para el gasto de los recursos determinados: canon minero, en obras de infraestructura educativa del Gobierno Local de Cajamarca</i> . (Tesis maestría en gestión pública). Chiclayo: universidad cesar vallejo.		

Datos del antecedente 3: Nacional			
Título	Aplicación de las normas del sistema de tesorería y su incidencia en la ejecución del gasto público en la en la unidad de tesorería de la municipalidad distrital de Acora, periodo 2015.	Metodología	
Autor	Silvana Parí Mamani	Tipo	No experimental

Año	2018	Enfoque	Mixto
Objetivo	Analizar, determinar y evaluar la aplicación de las normas del Sistema de Tesorería y su incidencia en la ejecución del gasto público en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Acora, periodo 2015.	Diseño	
Resultados	La percepción del nivel organización y funcionalidad en la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Acora, un promedio de 30% del total de encuestados indica que si se cumple con las condiciones de organización y funcionalidad óptimos, esto producto especialmente del buen clima laboral y el cumplimiento de tener un MOF, Directivas Internas relacionadas con la Unidad de Tesorería; mientras que un 70% indica que no se cumple con las condiciones de organización y funcionalidad óptimos producto especialmente de que no ingresaron a laborar por concurso público, el personal es insuficiente para el Área de Tesorería, no se capacita al personal y no se cuenta con el Manual de Procedimientos, considero que estos incumplimientos en la organización y funcionalidad de la Municipalidad Distrital de Acora sería el principal motivo por que el personal incumple con las Normas Generales de Tesorería.	Método	Inductivo, analítico y comparativo.
		Población	6
		Muestra	6
		Técnicas	Análisis de datos
		Instrumentos	Entrevista
Conclusiones	Los funcionarios y trabajadores tienen un nivel promedio de 25% de incumplimiento especialmente atribuido al desconocimiento sobre las Normas Generales de Tesorería, lo que sería la causa principal de haber alcanzado solamente el 57.8% de ejecución presupuestal por toda fuente de financiamiento y por toda genérica del gasto en el año 2015, lo que confirmaría la influencia de los niveles de organización, el incumplimiento parcial de las Normas Generales de Tesorería así como el incumplimiento de las directivas de Tesorería emanadas para el año 2015	Método de análisis de datos	Guía de entrevista
Redacción final al estilo Tesis	Parí (2018) en su tesis Aplicación de las normas del sistema de tesorería y su incidencia en la ejecución del gasto público en la en la unidad de tesorería de la municipalidad distrital de Acora, periodo 2015, tiene un enfoque mixto - no experimental, con un método inductivo, analítico y comparativo con una muestra de 6 personas, tiene como objetivo analizar, determinar y evaluar la aplicación de las normas del Sistema Nacional de Tesorería, Manual de Organización y Funciones, directivas y lineamientos que incidan en la ejecución del gasto público, dentro de los estudios realización en la tesis se considera que solo un 25% de los colaboradores poseen un nivel promedio acerca de los conocimientos de las Sistema Nacional de Tesorería razón por la cual solo se alcanzó una ejecución presupuestal del 57.8% por genérica de gasto y fuente de		

	<p>financiamiento, lo que afirmaría que dicho gobierno local posee financieramente los recursos para satisfacer las necesidades de los pobladores, sin embargo no cuenta con personal capacitado que cumpla con todos los requisitos de ejecución presupuestal y financiera.</p>
<p>Redacción final al estilo artículo</p>	<p>Parí (2018) analiza, determina y evalúa la aplicación de las normas del Sistema Nacional de Tesorería, Manual de Organización y Funciones, directivas y lineamientos que incidan en la ejecución del gasto público, dentro de los estudios realización en la tesis se considera que solo un 25% de los colaboradores poseen un nivel promedio acerca de los conocimientos de las Sistema Nacional de Tesorería razón por la cual solo se alcanzó una ejecución presupuestal del 57.8% por genérica de gasto y fuente de financiamiento, lo que afirmaría que dicho gobierno local posee financieramente los recursos para satisfacer las necesidades de los pobladores, sin embargo no cuenta con personal capacitado que cumpla con todos los requisitos de ejecución presupuestal y financiera.</p>
<p>Referencia</p>	<p>Parí. (2018). <i>Aplicación de las normas del sistema de tesorería y su incidencia en la ejecución del gasto público en la en la unidad de tesorería de la municipalidad distrital de Acora, periodo 2015</i>. (Título profesional de contador público). Puno: Universidad privada San Carlos.</p>

PROBLEMAS, OBJETIVO, JUSTIFICACIÓN Y TEORÍAS

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar la gestión de tesorería de la Municipalidad de la Molina, 2019?	Proponer estrategias que optimicen la gestión de tesorería de la Municipalidad de la Molina, 2019.
Problemas específicos	Objetivos específicos
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo la recaudación de ingresos por habitante mejora la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019? 2. ¿Cómo la falta de un adecuado proceso para la ejecución del gasto corriente afecta la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019? 3. ¿Cómo los desembolsos totales de los préstamos por ejecución de obra afectan la gestión de tesorería en la Municipalidad de la Molina, 2019? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar los de mecanismos y estrategias de recaudación en la Municipalidad de la Molina, 2019 2. Permitir que se lleve a cabo una adecuada ejecución del gasto corriente en la Municipalidad de la Molina, 2019 3. Agilizar el proceso de desembolsos ante las entidades financieras en la Municipalidad de la Molina, 2019

Ficha de trabajo 1. *Matriz de problemas, objetivos*

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	<p>Se utilizaron las siguientes teorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría de Gestión, toda vez que está muy ligada a la eficacia, la eficiencia y la ética dentro de la institución, la cual crea una relación fundamental entre los partícipes de los gobiernos locales y la 	La teoría que sustentan la investigación es la de gestión, que se encuentra muy ligada a la ética, la eficacia y eficiencia la cual es fundamental para crear una buena relación entre los

	<p>ciudadanía, a su vez permitirá crear estrategias y técnicas que permitan optimizar los recursos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Teoría de Sistemas, es muy importante el conjunto de elementos que se adaptan entre si a cada una de las necesidades que se presenten en cada área de la empresa ayudando a alcanzar los objetivos y metas trazadas. 3. Teoría de Contabilidad, explica los hechos económicos mediante una serie de principios, reglas criterios, orden cronológico, fundamentalmente establecen el desarrollo de nuevas propuestas, métodos, técnicas, procedimientos aplicables en un sistema para el correcto desarrollo de las prácticas contables. 	<p>partícipes de los gobiernos locales y la ciudadanía, asimismo permitirá crear estrategias y técnicas que optimizara los recursos obtenidos, otra teoría es la de sistemas la cual se adapta a cada una de las necesidades de cada área ayudando así a alcanzar los objetivos y metas trazadas y por último la de contabilidad la cual explica los hechos mediante una serie de principios, reglas orden cronológico lo cual va a desarrollar nuevos procedimientos para el correcto desarrollo de las prácticas contables de un gobierno local.</p>
<p>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</p>	<p>Las teorías aportan de la investigación según detallo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La teoría de gestión nos indica que para tener una buena gestión se tiene que tener estrategias y técnicas que permitan optimizar los recursos, a su vez lograr que los partícipes de los gobiernos locales desarrollen eficacia y eficiencia junto con la ética dentro de la institución. 2. Teoría de Sistemas, aporta la adaptabilidad entre sí, de cada una de las necesidades que se presenten en cada área de la empresa ayudando a alcanzar los objetivos y metas trazadas, en la administración pública se tiene que realizar los registros en el Sistema Integrado de Administración financiera- SIAF. 3. Teoría de Contabilidad, nos aporta desarrollo de nuevas propuestas, métodos, técnicas, procedimientos aplicables en un sistema para el correcto desarrollo de las prácticas contables. 	<p>Los aportes que realizan estas teorías a la investigación las teorías son de gran importancia para su desarrollo, la gestión permite crear estrategias y técnicas que permitan optimizar los recursos directamente recaudados u ordinarios, la teoría de sistema gracias a su adaptabilidad va a permitir alcanzar las metas y objetivos, en la administración pública se tiene que realizar los registros en el Sistema Integrado de Administración financiera- SIAF y la teoría de contabilidad nos aporta el desarrollo de nuevas propuestas, métodos y técnicas aplicables en un sistemas.</p>

Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	Para mejorar la gestión de tesorería de la Municipalidad de la Molina, a través de un buen registro de las operaciones de gasto, ingreso y endeudamiento, tanto de los recursos directamente recaudados y los recursos ordinarios.	Se realiza este trabajo de investigación para mejorar la gestión dentro de la tesorería a través de un registro de las operaciones de gasto, ingreso y endeudamiento lo cual permitirá tener información financiera sobre la liquidez que presenta la entidad.
¿Cuál será la utilidad?	Permitirá administrar de forma correcta y eficiente los recursos obtenidos a fin de satisfacer las necesidades de los vecinos de la Molina.	La utilidad de esta investigación es la forma correcta y eficiente de administrar los recursos obtenidos por los ingresos de impuestos, tasas y contribuciones a fin de satisfacer las necesidades de los vecinos de la Molina.
¿Qué espera con la investigación?	Que la investigación sirva para mejorar la gestión que realiza la tesorería, teniendo un buen registro de sus operaciones y administrando de manera correcta los recursos obtenidos.	A partir de los resultados que se obtengan espero aportar con estrategias que ayuden a desarrollar de manera correcta la gestión de la tesorería de la municipalidad de la Molina.
Justificación metodológica		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Se utilizó el diseño no experimental - transeccional toda vez que se utiliza conceptos, categorías, variables en un determinado momento de tiempo	En la presente investigación se utilizó un diseño no experimental - transeccional toda vez que se utiliza conceptos, categorías, variables en un determinado momento de tiempo, lo cual nos permitirá tener una mejor
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	El resultado de la investigación, nos permitirá tener una mejor gestión de tesorería, en la municipalidad de la Molina.	

	gestión de tesorería, en la municipalidad de la Molina.
--	---

Ficha de trabajo. *Matriz para la justificación*

Teoría 1: Gestión					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final
Barzelay	1998	La desregulación, la agencialización, la gerencialización, la privatización, la externalización (servicios públicos gestionados por organizaciones privadas con y sin ánimo de lucro), la ética en la gestión pública, la participación ciudadana; todo ello intentando vertebrar un nuevo paradigma que se ha denominado “posburocrático” (Barzelay, 1998).	La ética en la gestión pública es de vital importancia toda vez que es un pilar fundamental para crear una relación de confianza con la ciudadanía y su participación en los gobiernos locales; asimismo el paradigma denominado Posburocrático se refiere a las entregas de valor, fortalecer las relaciones de trabajo, entrega de valor, resultados que valoren los ciudadanos (Barzelay, 1998).	Se aplica la ética en la gestión pública toda vez que es fundamental para crear una relación entre la ciudadanía y los integrantes de los gobiernos locales, en ese sentido los ciudadanos pagaran impuestos, contribuciones y tasas, lo cual permitirá tener liquidez dentro de la tesorería, lo cual permitirá fortalecer las relaciones de trabajo dando resultados que valores los ciudadanos.	La teoría de gestión es importante para el trabajo de investigación porque nos indica que está muy ligada a la eficacia y la eficiencia dentro de la empresa, esto quiere decir lograr los objetivos que nos hemos propuestos dentro del plazo establecido con los mismos o quizás menos recursos de los que tiene la empresa, para lograr ellos se tiene que poner en práctica todos los procesos e instrumentos que nos ayuden, también está estrictamente ligada a la ética en la gestión pública, la cual se tiene que fortalecer y poner en buena práctica toda vez que crea una
Referencia:	Barzelay. (1998). <i>Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional</i> . Caracas.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	

Leeuw	1996	La nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones. (Leeuw, 1996).	La gestión pública está muy ligada a la eficiencia, lograr los mismos objetivos con menos recursos y eficacia capacidad de lograr las metas dentro de la organización; esto quiere decir que se tiene que utilizar instrumentos para alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios que se brinda. (Leeuw, 1996).	La aplicación en la tesis de la gestión de tesorería está muy ligada a la eficiencia y la eficacia dentro de la municipalidad, esto implica lograr los objetivos dentro del plazo establecido con menos recursos, alcanzando la calidad total en todos los procedimientos que se originen dentro de la municipalidad.	relación fundamental entre los partícipes de los gobiernos locales y la ciudadanía la cual aporta con el pago de sus tributos, tasas y contribuciones con lo cual se obtiene ingresos por fuentes de financiamiento, clasificadores y metas para la aplicación de los gastos. Asimismo, la gestión en la tesorería permitirá formar estrategias y técnicas que permitan optimizar el buen registro de las operaciones de ingreso, gasto y endeudamiento en el Sistema Integrado de Administración Financiera de la municipalidad de la Molina, como esta normado por el Ministerio de Economía y Finanzas, para ello se debe de tener un personal capacitado que conozca de las directivas, normativas que rigen para las tesorerías en el sector público (Barzelay,
Referencia:	Leeuw. (1996). <i>La nueva gestión pública: evolución y tendencias</i> . España				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	
Dunleavy y Hood	1994	En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas	Existe una diferencia entre el sector público y el sector privado tanto en términos de personal, remuneraciones y métodos de gestión, lo cual inciden en el desempeño de las gerencias y sub gerencias. Existen reglas, normativas, directivas y procedimientos que se deben de cumplir para	La aplicación en la tesis sobre los métodos de gestión que permitirán mejorar la gestión de tesorería, toda vez que permitirá planificar estrategias que nos ayuden al registro de las operaciones de gasto, ingreso y endeudamiento,	

		uniformes para contratar (Dunleavy y Hood, 1994, p. 10).	un buen desempeño. (Dunleavy y Hood, 1994)	asimismo un personal bien capacitado, remunerado y con una buena logística, permite un buen desempeño dentro de la institución.	1998; Leeuw, 1996; Dunleavy y Hood, 1994).
Referencia:	Leeuw. (1996). <i>La nueva gestión pública: evolución y tendencias</i> . España				

Teoría 2: Sistemas					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final
Von Bertalanffy, Karl	2007	Von (2007), Indica que la organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos. Influye sobre el medio ambiente y recibe influencia de él. Además, es un sistema integrado por diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabaja en armonía unas con las otras, con	Los sistemas que se utilizan dentro de la empresa son creados por el hombre, razón por la cual se adapta a cada una de las necesidades que se tenga dentro de ella, estos sistemas deben tener una dinámica e interacción con los usuarios, clientes, contribuyentes, proveedores, entre otros. Asimismo, los sistemas tienen como finalidad ayudar	La aplicación en la tesis sobre los sistemas es primordial, toda vez que estos ayudan a alcanzar los objetivos propuesto ya sea a corto, mediano o largo plazo. Asimismo, un sistema al ser creado por el hombre se adapta a cada una de las necesidades que se presentan, para cada área dentro de la empresa, esta a su vez tiene que tener una dinámica que ayude a interrelacionarse con los usuarios,	La teoría de sistemas es muy importante dentro de la entidad, toda vez que estas al ser creada por el hombre se adapta a cada una de las necesidades que se presente en cada área, teniendo que se está dinámica ayudando así a relacionarse con los contribuyentes proveedores y usuarios esto a su vez ayudaran a

		la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como la de sus participantes. (p. 414).	a alcanzar los objetivos propuestos ya sea a corto, mediano o largo plazo. (Von, 2007)	clientes contribuyentes y proveedores.	alcanzar los objetivos y metas trazadas. Asimismo, el área de
Referencia:	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la Teoría General de la Administración</i> . México: Elsevier Editora Ltda.				tesorería sufre cambios
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	contantes dentro de su normativa, directiva y actualizaciones que
Katz D. y Kahn R.	2016	Según Katz & Kahn citado en Peralta (2016), la retroalimentación permite que la empresa pueda corregir sus propias fallas o adaptarse a los cambios en el entorno y de esta manera mantenerse estable o ejecutar la homeostasis. Este es un proceso dinámico, de ejecución constante. (p.138)	Los cambios constantes que se producen dentro de la normativa que rigen en la gestión de tesorería, hacen que los sistemas sean flexibles y adaptables a cada una de las necesidades que se presentan en el día a día, manteniendo una condición estable a pesar de los cambios en su entorno. (Katz, 2016)	La aplicación en la tesis sobre los cambios constates que se produce dentro de la normativa, directivas y actualizaciones hacen que los sistemas sean flexibles y se adapten a cada una de las necesidades de la empresa que se presentan día a día para los registros de las operaciones de ingreso (determinado y recaudado), operaciones de gastos (compromiso, devengado y girado) y el registro de las operaciones de deuda a corto plazo.	manda el ministerio de economía y finanzas razón por la cual los sistemas tiene que ser flexibles y adaptables para sus registros de sus operaciones de manera diaria en los ingresos (determinado y recaudado), egresos (compromiso, devengado y girado) así como en sus operaciones
Referencia:	Peralta, E. (2016). <i>Teoría General de los Sistemas aplicada a modelos de Gestión</i> . Aglala, 7(1), 122-146. doi:10.22519/22157360.901				de deuda a corto plazo.
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	A su vez, si bien es cierto cada área dentro de la

Karl Ludwig von Bertalanffy	1989	Bertalanffy 1989) Es necesario estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de éstas cuando se estudian aisladas o dentro del todo. (p. 31)	Ver los procedimientos de forma aislada para cada área dentro de la empresa es de vital importancia, sin embargo, también se tiene que aprender a resolver los problemas hallados de manera conjunta, para poder observar los resultados para mejorar el proceso.	La aplicación en la tesis de los sistemas de manera individual para cada área dentro de la empresa es importante, debemos indicar que el área de tesorería tiene sistemas aislados para los ingresos, egresos y endeudamiento; sin embargo, resolver los problemas de manera conjunta ayuda mucho a mejorar los procesos dentro de la entidad.	empresa tiene sus necesidades particulares para el desarrollo de los sistemas y la solución a los problemas que se presenten, es de vital importancia resolverlos de manera conjunta, puesto que ayudara a mejorar los procesos de gestión dentro de la entidad (Von, 2007; Katz, y Kahn, 2016; Karl, 1989)
Referencia:	Von bertalanty, K. (1989). <i>La Teoría General de Sistemas</i> . Distrito Federal, México, Encuadernación Progreso				

Teoría 3: contable					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final
Osvaldo A. Chávez	1997	Chávez (1997) Es decir que nace con la necesidad de crear sistemas de información que permitan	Dentro de la entidad es de vital importancia crear sistemas de información y registro que permitan cumplir con los	La aplicación dentro de la tesis de la teoría contable es importante toda vez que se crea un sistema que cumpla	La teoría contable es importante dentro de la investigación, toda vez que crea un sistema que cumpla con los objetivos que tiene propuesto la

		determinar el grado de cumplimiento por parte de las distintas gerencias del ente, respecto de los objetivos fijados; asimismo, deberá marcar los ajustes pertinentes, a efectos de corregir los desvíos producidos. (p.46).	objetivos que se han propuesto las diversas gerencias y sub gerencias dentro de la institución, estos sistemas deben ser modificados a medida y solicitud de cada área, por ejemplo, para la tesorería es de gran utilidad ver los gastos por rubro, tipo de recurso, clasificador y meta para de esta manera tener un control. (Chavez 1997)	con los objetivos propuestos por las diversas gerencias y sub gerencias, adaptándose estas a las necesidades que ellas tengan por ejemplo la sub gerencia de tesorería requiere que el registro de los gastos se dé a través de clasificadores, metas, rubros y tipos de recursos para llevar un buen control de los gastos.	entidad, adaptándose así también las necesidades que tenga cada área, por ejemplo, la tesorería necesita que el registro de las operaciones de gasto e ingreso se realice a través de clasificadores, metas, rubros y tipos de recurso, asimismo está muy relacionado a las finanzas dentro de la institución para la cual el tesorero tiene que ver el momento adecuado para realizar operaciones de endeudamiento con las entidades bancarias, las cuales al igual que las operaciones de gasto e ingreso se tienen que registrar en el sistema integrado de administración financiera – SIAF para que los usuarios sepan del destino de los recursos obtenidos.
Referencia:	Chavez, O., CHyrikins, H., Dealecsandris, R., & Phalen, R. (2015). <i>Teoria Contable</i> . Buenos Aires – Bogota – Caracas – Mexico, DF: MACCHI GRUPO EDITOR S.A.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Roberto Vázquez y Claudia A. Bongianino	2008	Vázquez Y Bongisnino (2008) El hecho de tratar sobre aspectos económicos que afectan a los entes, la necesidad de la medición con criterios económicos de esos aspectos y la información que se genera para los usuarios (internos y	El hecho de tratar aspectos económicos está muy relacionado con la economía, administración y finanzas esto hace que la gestión se vea en la necesidad de realizar operaciones de endeudamiento con diversas instituciones financieras, produciendo	La aplicación en la tesis sobre los aspectos económicos muy relacionados a las finanzas, economía y administración hace que la gestión se vea en la necesidad de realizar con las entidades financieras operaciones de	La teoría contable tiene una gran incidencia dentro de la aplicación de la contabilidad, lo cual permite afrontar los cambios que se presentan el día a día en nuestra

		externos), destacan la influencia que las mencionadas Materia ejercen sobre la contabilidad. (p.20).	operaciones de endeudamiento a corto plazo, lo cual es de vital importancia para los usuarios internos y externos que tienen que saber el destino de las operaciones de endeudamiento. (Vázquez Y Bongisnino, 2008)	endeudamiento a corto plazo las cuales se tiene que registrar en el sistema integrado de administración financiera – SIAF, para que los usuarios sepan del destino de dichos recursos obtenidos.	realidad económica, así como los cambios que el Ministerio de economía y finanzas realiza de manera periódica para el buen registro de las operaciones. Cabe considerar que día a día se desarrollan nuevas técnicas, lineamientos, directivas que se tiene que tener en consideración para un buen análisis de información y para la toma de decisiones que planteen los funcionarios (Chávez, 1997; Vázquez y Bongianino, 2008; Belkaoui, 1984).
Referencia:	Vázquez, R., & Bongianino, C. (2008). <i>Principios de Teoría Contable</i> . Buenos Aires: Aplicación Tribaria S.A.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (5)	Aplicación en su tesis (6)	
Belkaoui	1984	La teoría contable constituye un razonamiento lógico expresado por un conjunto de principios generales que proporcionan un marco referencial para evaluar las técnicas en vigor y para orientar el desarrollo de nuevas técnicas. Ella se concibe como útil de explicación y de predicción (Rebaza, 2007, p. 35)	La teoría contable tiene una incidencia significativa dentro de la ampliación de la contabilidad, puesto que es una herramienta para afrontar los cambios que se presentan en la realidad económica futura, da pie al desarrollo de nuevas técnicas basadas en principios, normas, directivas, lineamientos para dar razón a un resultado, que permita todas	La teoría contable tiene gran incidencia dentro de la aplicación de la contabilidad, esto nos permite afrontar los cambios que se presentan el día a día en nuestra realidad económica, a su vez, se tiene que considerar que día a día se desarrollan nuevas técnicas, lineamientos, directivas que se tiene que tener en consideración para	

			decisiones a los funcionarios de la entidad. (Belkaoui, 1984)	la toma de decisiones que planteen los funcionarios.	
Referencia:	(Rebaza 2007)				

Ficha de trabajo. *Matriz de teorías*

CATEGORÍAS Y SUB CATEGORÍAS

Categoría 1: Tesorería					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
José Álvarez López	1968	En el normal acontecer de la empresa se generan multitud de hechos económicos administrativos que considerados en su dimensión temporal presentan cierta regularidad, al menos mientras no se modifican las condiciones estructurales en cuyo marco se desenvuelve la unidad económica. (Álvarez, 1968).	En el día a día de las empresas se generan actividades u operaciones económicas que se realizan de manera frecuentes, estos son registrados cronológicamente en los sistemas, siempre y cuando no se modifique la normatividad, directivas, condiciones estructurales que rige la ley. (Álvarez, 1968).	La aplicación en la tesis se da toda vez que la municipalidad realiza operación de ingresos por el pago de tributos, contribuciones y tasas, siendo estos registrados en Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF, asimismo se tiene que estar en constante atención a la variación de la normativa puesto que incidirá en los registros de las operaciones.	Dentro de las instituciones gubernamentales el área de tesorería es una única encargada del manejo de los ingresos ya sean recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, recursos por operaciones oficiales de crédito, donaciones y transferencias o recursos determinados, estos ingresos tienen que ser registrados en el Sistema Integrado de Administración Financiera – SIAF, los técnicos de la tesorería tienen
Referencia:	Álvarez, J. (1968). <i>Análisis de los balances</i> . España: Madrid				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	

Philippa L. Back	1990	La función de la gestión de fondos es parte de la tesorería. Su papel suele consistir en el manejo del efectivo y la interfase directa con el mercado, para comprar o vender dinero. (Back, 1990)	La función principal de la tesorería es el manejo del efectivo, es el medio para seguir obteniendo liquidez o superávit dentro de la empresa u organización, para ellos se debe de buscar mecanismos que ayuden a cumplir con dicho objetivo. (Back, 1990)	Se aplica en la tesis toda vez que la tesorería dentro de la administración pública es una única encargada del manejo de efectivo, esta a su vez tiene que buscar mecanismos que estén considerados dentro de la Directiva Nacional de Tesorería, para seguir teniendo superávit en la gestión.	que tener una capacitación contante respecto al registro de estas operaciones. Asimismo, a partir de estos ingresos se determina cual es la liquidez que posee la Municipalidad, lo que dará pie a poder realizar el gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda del ejercicio en curso o de ejercicios anterior, como lo indica el Sistema Nacional de Tesorería. La cual indica, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos, en las entidades y organismos del Sector Público (Álvarez, 1968; back, 1990; Lawrence y Chad, 2012).
Referencia:	Philippa, B. (1990). <i>GESTION DE LA TESORERIA DE EMPRESAS</i> . España				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter	2012	Mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que algunos de ellos puedan convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida. (Gitman, 2012)	Mientras mayor sea en activo circulante dentro de la empresa (a convertirse liquido dentro de los doce meses) y se tenga liquidez, habrá una mayor probabilidad de que se pueda cancelar toda la deuda que se tenga con proveedores, empleados, entre otros. (Gitman, 2012)	los ingresos que generan los gobiernos locales dentro del ejercicio fiscal están proyectados y al cumplirse con la meta a través de la recaudación hace que se pueda cumplir con los gastos corrientes y la deuda vencida ya sea con proveedores, empleados, cooperativas, entre otros.	
Referencia:	Lawrence, G. y Chad, (2012) <i>Principios de la administración financiera</i> . México: Naucalpan de Juárez				

Sub Categoría 1: Ingresos					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Ruiz	1998	La capacidad económica de los municipios es determinante para su supervivencia. No basta la existencia de núcleos humanos con necesidades comunes y una misma ubicación geográfica. Es preciso que esta comunidad tenga capacidad económica generadora de los recursos financieros suficientes para atender los servicios públicos y costear la futura burocracia municipal. (Ruiz, 1998)	La liquidez que tengan los municipios es de vital importancia para la persistencia de estas a lo largo del tiempo, sin embargo, no basta con el pago de los vecinos por el concepto de arbitrios municipales e impuesto predial, esta tiene que generar recursos financieros propios para poder hacer frente a los gastos que se tengan por atender los servicios públicos.	La liquidez que tengan los gobiernos locales hace que perduren a través del tiempo, sin embargo, no basta con el pago que realizan los vecinos por impuesto predial y arbitrios municipales, se tiene que buscar mecanismos generadores de recursos económicos propios, como la venta de reciclaje, servicios de veterinaria, policlínico municipal que ayudaran a costear los gastos que se presenten por atender los servicios del público.	Los ingresos son muy importantes en los gobiernos locales para que perduren a través del tiempo, la municipalidad tiene diversos tipos de ingresos como impuestos, tasas y contribuciones los cuales conforman la recaudación de ingresos que son registrados por clasificador, y rubro en la fecha indicada de manera de poder acceder al plan de incentivos a la mejora de gestión y modernización municipal.
Referencia:	RUIZ, Juan. (1998). <i>Derecho Tributario Municipal</i> : Tomo I y II. (2da ed.). Venezuela: Ediciones Libra, C. A.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Adicionalmente, la
Alfaro J & Ruhling M	2007	La recaudación de impuestos es una parte sustancial de ingresos propios	Los ingresos percibidos por impuesto predial, a los juegos, a	La municipalidad de la Molina, tiene diversos mecanismos de	municipalidad al ser un gobierno autónomo está en la

		para poder financiarlos. El fortalecimiento municipal para la mejor recaudación de los impuestos locales como una fuente de financiamiento, es una tarea básica. (Alfaro y Ruhling, 2007, p. 5)	los espectáculos públicos no deportivos y las transferencias recibidas por alcabala son sustancial para el fortalecimiento de la gestión municipal; sin embargo, se tiene que buscar estrategias que ayuden a mejorar la recaudación de los ingresos para acceder al plan de incentivos brindados por el ministerio de economía al cumplimiento de metas.	ingreso por concepto de pago de Impuesto como los son predial, a los juegos, espectáculos públicos no deportivos y las transferencias de alcabala. Sin embargo, se tiene que buscar mecanismos que ayuden a mejorar la recaudación para de esta manera acceder a al plan de incentivos brindados por el ministerio de economía al cumplimiento de metas.	faculta de crear contribuciones y tasas que ayuden a mejorar la recaudación de recursos económicos propios, como la venta de reciclaje, servicios de veterinaria, policlínico municipal entre otros. Cabe indicar, que si los impuestos suben desmesuradamente de un ejercicio económico a otro podría originar que los contribuyentes dejen de pagar originando una baja en la recaudación (Ruíz, 1998; Alfaro y Ruhling, 2007; Tinama y Pazo, 2014).
Referencia:	Alfaro, J & Ruhling, M (2007). <i>Investigación: La incidencia de los Gobiernos Locales en el Impuesto Predial en el Perú</i> . Perú				
Autor/es	Año		Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Juan Tinama y Yulissa Pazo	2014	Si los contribuyentes perciben que la estructura impositiva del impuesto no está de acuerdo con su nivel de ingresos, buscarán la manera de incumplir con las leyes y tratarán de pagar menos de lo establecido por su sistema tributario y, por tanto, la recaudación efectiva del Estado será menor.	Si los contribuyentes aducen que el pago que realizan por sus impuestos municipales es demasiado, optaran por no pagarlo; lo cual originara que la municipalidad busque otro mecanismo de pago lo cual incidirá en un gasto para ella, por lo tanto, la recaudación será menor.	Se tiene que tener en consideración al momento de emitir valores que estos no pueden variar significativamente de un ejercicio a otro, toda vez que los contribuyentes podrían dejar de pagar originando en la municipalidad un mayor gasto y bajando la recaudación.	

Referencia:	Tinama, J. & Pazo, Y (2014). <i>Pagar o no pagar es el dilema: las actitudes de los profesionales hacia el pago de impuestos en Lima Metropolitana</i> . Perú.				
Sub Categoría 2: Egresos					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Rivera	2002	Los gastos o egresos variables son aquellos que varían de manera importante y que, por lo general, no tenemos de manera mensual o bimestral; es decir son mayores que los gastos fijos, probablemente estamos gastando en cosas que no son importantes. (p.60)	Los gobiernos locales tienen gastos fijos y gastos variables, que van a variar de acuerdo a la necesidad que se tenga dentro de la municipalidad y del distrito, cabe indicar que se tiene que llevar un buen control de los gastos para no sobregirarnos financieramente.	La municipalidad de la Molina, tiene gastos fijos como la limpieza pública, riego de parques y jardines, pago de remuneraciones, servicios básicos, y gastos variables que van de acuerdo a la necesidad que se presente dentro del distrito, cabe indicar que se tiene que llevar un control de los gastos que se originen para evitar sobregirarse financieramente.	El desarrollo de la Municipalidad se rige en base a sus políticas públicas, que son las normas, directivas, lineamientos que se utilizan para llegar a una finalidad específica, el gasto público es la cantidad de recursos financieros y humanos que el gobierno emplea para el cumplimiento de sus funciones, y satisfacer las
Referencia:	Rivera, E. (2002). <i>Contabilidad I</i> (2ª ed.). Lima: Universidad del Pacífico (2ª ed.). México, D.F.: CIESA				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Rodríguez M	2012	El desarrollo humano se ve influenciado por las políticas públicas, y sugiere que es importante hacer un análisis sobre cómo el gasto público ha generado un impacto sobre el desarrollo de la ciudad. Este análisis cobra importancia, ya que el gasto público	El desarrollo de los gobiernos en el país se rige en sus políticas públicas, que son las normas rigen para llegar a una finalidad específica, el gasto público es la cantidad de recursos financieros, y	El desarrollo de la Municipalidad se rige en base a sus políticas públicas, que son las normas, directivas, lineamientos que se utilizan para llegar a una finalidad específica, el gasto público es la cantidad de recursos financieros y humanos que el gobierno emplea para el cumplimiento de sus funciones, que	El desarrollo de la Municipalidad se rige en base a sus políticas públicas, que son las normas, directivas, lineamientos que se utilizan para llegar a una finalidad específica, el gasto público es la cantidad de recursos financieros y humanos que el gobierno emplea para el cumplimiento de sus funciones, y satisfacer las

		es la herramienta que tiene el Estado para generar mejores condiciones de vida para la población y potenciar sus capacidades, produciendo así mayor desarrollo humano.	humanos que el gobierno emplea para el cumplimiento de sus funciones, entre las que se encuentran de manera primordial la de satisfacer los servicios públicos de la sociedad.	tiene como finalidad primordial la de satisfacer las necesidades de la sociedad.	necesidades de la sociedad. Los gastos que genera la municipalidad se divide en gastos corrientes que es la adquisición de bienes y servicios durante determinado ejercicios económico que son gastos fijos como la limpieza pública, riego de parques y jardines, pago de remuneraciones, servicios básicos, y gastos variable que van de acuerdo a la necesidad que se presente dentro del distrito; asimismo los gastos de capital
Referencia:	Rodríguez, M. (2012); <i>Incidencia del gasto público en el índice de desarrollo humano</i> . Colombia: Bogota				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Ortega	2000	El gasto público es la inversión que tienen las entidades públicas para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad, siendo las inversiones que se deben utilizara apropiadamente en las necesidades de la población. (p.50)	Los gastos en el sector público se dividen en gastos corrientes que son la adquisición de bienes y servicios durante un ejercicio económico que no aumenta el patrimonio y los gastos de capital los cuales aumentan el patrimonio, no son repetitivos y no se agotan en su primer uso.	Los gastos que genera la municipalidad se dividen en gastos corrientes que es la adquisición de bienes y servicios durante determinados ejercicios económicos y los gastos de capital no son repetitivos y no se agotan en su primer uso, cabe mencionar que los gastos corrientes no aumentan el patrimonio y los de capital sí.	
Referencia:	Ortega, E. (2000). <i>Gasto público y envejecimiento de la población</i> . España: Morata				

		no son repetitivos y no se agotan en su primer uso, cabe mencionar que los gastos corrientes no aumentan el patrimonio y los de capital sí (Rivera, 2002; Rodriguez, 2012; Ortega, 2000).
--	--	--

Sub Categoría 3: Endeudamiento					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Lopez	2003	Abuso del endeudamiento para realizar obras políticamente rentables, dejando la responsabilidad de la operación, el mantenimiento y el pago de dicha deuda a las siguientes administraciones. (p.32).	No se puede extralimitar en endeudarse para realizar obras a fines de una gestión de gobierno, toda vez que el pago de la deuda generada la tendrá que asumir la nueva gestión, razón por la cual esta no podrá con el gasto corriente que le generen en el ejercicio fiscal.	municipalidad de molina recibió de la anterior administración tres préstamos bancarios, que han tenido que ser asumidos por la nueva gestión, lo cual se considera un abuso de endeudamiento, lo	La municipalidad de la molina en el presente ejercicio fiscal ha decidido ejecutar un proyecto de inversión para ampliar el centro integral del adulto mayor, para lo cual

				cual muchas veces no permite cubrir los gastos corrientes que se generan.	han decidido que la mejor opción de financiarlo es a través de una operación de endeudamiento con una institución bancaria a corto plazo en cuotas fijas.
Referencia:	López Camacho, Víctor Adán (2003). <i>Deuda Pública de Estados y Municipios: Una Alternativa para Financiar Proyectos de Infraestructura</i> . Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. México D.F., México.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Gómez y Jiménez	2011	Cuando un gobierno local requiere ejecutar un proyecto de inversión, debe tomar una decisión de financiamiento, este financiamiento es logrado mediante tres modalidades: a) generación de recursos propios, ya sean tributos u otros ingresos no tributarios (regalías, tasas municipales, derechos, entre otros); b) las transferencias intergubernamentales; y, c) mediante endeudamiento” (p.16).	Cuando el gobierno local requiere ejecutar un proyecto de inversión este puede lograrlo mediante tres modalidades, primero con sus propios recursos recaudados por impuestos, contribuciones y tasas, segundo las transferencias recibidas por otras instituciones gubernamentales y mediante endeudamiento con instituciones bancarias.	La municipalidad de la molina en el presente ejercicio fiscal ha decidido ejecutar un proyecto de inversión para ampliar el centro integral del adulto mayor lo cual ha decidido a través de una operación de endeudamiento con una institución bancaria a corto plazo en cuotas fijas.	Cabe indicar de la anterior administración dejo tres préstamos bancarios, que han tenido que ser asumidos presupuestal y financieramente por la nueva gestión, lo cual se considera un abuso de endeudamiento, lo cual muchas veces no permite cubrir los gastos corrientes que
Referencia:	Gómez Sabaini, Juan y Jiménez, Juan Pablo (2011). <i>El Financiamiento de los Gobiernos Subnacionales en América Latina: Un Análisis de Casos</i> . Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. Santiago de Chile, Chile				

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Stiglitz	2000	Cuando el Estado incurre en un déficit, debe endeudarse para pagar la diferencia entre sus gastos y sus ingresos. Cuando incurre en un déficit año tras año, debe endeudarse años tras año. El valor acumulado de este endeudamiento es la deuda pública, es decir, lo que debe el Estado. (p.698)	Cuando las instituciones públicas generan más gastos que ingresos incurren en un déficit en los estados de resultados; teniendo como una salida para ello, solicitar un préstamo a una institución financiera a corto plazo.	Una mala gestión en la tesorería, genera que la municipalidad tenga más gastos que ingresos incurriendo en un déficit, razón por la cual se tiene que solicitar financiamientos temporales a las instituciones bancarias.	se generan dentro del ejercicio económico. Asimismo, una mala gestión en la tesorería originará que se tenga muchos más gastos que ingresos incurriendo en un déficit, razón por la cual se tendría que solicitar más préstamos bancarios (Lopez, 2003; Gómez y Jiménez, 2011; Stiglitz, 2000)
Referencia:	Stiglitz, Joseph (2000). <i>La Economía del Sector Público</i> . Tercera Edición. Universidad de Alcalá. Barcelona, España				

MÉTODO

Enfoque: Mixto					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
		Hernández, Fernández, y Baptista (2010) Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos	El enfoque mixto trabaja con la integración de los métodos cuantitativos (resultados objetivos) y cualitativos (resultados subjetivos), lo cual	La aplicación del enfoque mixto dentro de la investigación es de vital importancia toda vez que permite se integre los	

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio.	2010	pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (p. 546)	permite que los procesos sistemáticos, empíricos y críticos nos permitan ver un panorama total de la investigación. (Hernández, Fernández, y Baptista,2010)	métodos cuantitativos, para su uso en las encuestas medibles en cantidades y porcentajes, como el cualitativo para su aplicación en la entrevista para poder analizar los resultados, logrando así acceder a un panorama total de la investigación.
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> (quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill.			

Tipo: Proyectiva				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000) La Investigación proyectiva, Por lo general se requiere de la Obtención de datos por lo menos para dos estadios (descriptivo y explicativo). Aunque también es conveniente obtener datos del estadio predictivo. Esto quiere decir que el proceso de recolección puede ser también muy complejo, e incluso es posible que para cada estadio se trabaje con unidades de estudio, poblaciones y muestras diferentes, con instrumentos de diferente grado de Complejidad y estructuración, así mismo con diseños distintos. (p. 171)	La investigación proyectiva se cimienta en la recopilación de datos para una futura solución de problemas, de carácter descriptivo, explicativo, analítico y predictivo; cabe mencionar que varía las cantidades y características de muestras como la utilización de instrumentos para su recolección. (Hurtado, 2000)	Sirvió dentro de la investigación proyectiva en la recopilación de datos para una futura solución de problemas, de carácter descriptivo, explicativo, analítico y predictivo esta varia en las cantidades y características de muestras como la utilización de

				instrumentos para su recolección.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			

Nivel: Comprensivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000) El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Es de nivel comprensivo ya que estudia el evento en su relación con otros eventos, enfatizando por lo general las relaciones de causalidad (p, 14).	La investigación tiene nivel comprensivo, con el cual se busca obtener cual es la raíz del problema que se presenta, para así a través del estudio en su relación con los eventos que se presenten plantear una solución y presentar una propuesta. (Hurtado, 2000)	Se aplica el nivel comprensivo dentro de la investigación para obtener cual es la raíz del problema presentado, y así a través del estudio y de los eventos que se presenten plantear una solución y presentarla en propuesta.
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.			

Método: Inductivo - deductivo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
José Cegarra Sánchez	2012	Cegarra (2012) Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir Hipótesis acerca de las posibles	Se está utilizando en la investigación combinación de los métodos deductivos (específica) e inductivos (general), los cuales tienen como fin plantear posibles	Se aplicará en la investigación la combinación de los métodos deductivos e inductivos, para

		soluciones del problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas y el método inductivo consiste en basarse en enunciados singulares tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como Hipótesis o teorías (p,82).	soluciones del problema planteado a través de las Hipótesis. (Cegarra, 2012).	plantear a través de las Hipótesis posibles soluciones al problema planteado en la gestión de tesorería.	
Referencia:	Cegarra, J. (2012). <i>Proyectos de investigación Madrid</i> , España Ediciones Diaz Santos				
Población: Total					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado & María del Pilar Baptista Lucio.	2010	Hernández, Fernández, & Baptista (2010) Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo. (p. 174)	La población total de personas de nuestra investigación tiene que tener semejanza del lugar donde ejercen, el tiempo donde se desarrolla y el conocimiento de su trabajo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)	La población para nuestra investigación tiene que estar relacionada por el lugar donde ejercen, el tiempo en que se desarrollan y el conocimiento de su trabajo, para ello nuestra población cuantitativa será de 3 especialistas que laboran en Sub Gerencia de Tesorería, Gerencia de Presupuesto y Sub Gerencia de Contabilidad y Costos de la Municipalidad de la Molina	La población y muestra en la presente investigación deben de estar relacionadas por el lugar donde ejercen, el tiempo en que se desarrollan y el conocimiento de su trabajo, en la presente investigación la población y muestras serán de 3
Número de colaboradores:	Cuantitativo: 3 trabajadores relacionados al área tesorería.				

	Cualitativo: 3 trabajadores con responsabilidad.				especialistas que laboran en Sub Gerencia de Tesorería, Gerencia de Presupuesto y Sub Gerencia de Contabilidad y Costos de la Municipalidad de la Molina	
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill.					
Muestra						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación de la técnica de muestreo		
Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado & María del Pilar Baptista Lucio.	2010	Hernández, Fernández, y Baptista (2010) Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (p. 175)	Es una parte del total de nuestra población, estos tienen las mismas características de lugar tiempo y conocimiento. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)	La muestra para nuestra investigación será la totalidad de la población será de 3 especialistas que laboran en Sub Gerencia de Tesorería, Gerencia de Presupuesto y Sub Gerencia de Contabilidad y Costos de la Municipalidad de la Molina		
Número de colaboradores:	Cuantitativo: 3 trabajadores del área administrativa Cualitativo: 3 trabajadores con responsabilidad.					
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> (quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill.					
Unidades informantes						
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Descripción de cada unidad informante		Redacción final
Restuto Sierra Bravo	2001	Sierra (2001) Es cada uno de los elementos que comprende su base y figuran, numerados	Las unidades informantes de la investigación son cada uno de las personas que	Para el desarrollo cuantitativo de la investigación será de 3 especialistas que laboran en Sub		En la investigación la unidad de informantes 3 especialistas que laboran

	e individualizados, en el registro de la misma. (p. 179)	conforman nuestra población los cuales se definen de forma particular. (Sierra, 2001)	Gerencia de Tesorería, Gerencia de Presupuesto y Sub Gerencia de Contabilidad y Costos de la Municipalidad de la Molina	en Sub Gerencia de Tesorería, Gerencia de Presupuesto y Sub Gerencia de Contabilidad y Costos de la Municipalidad de la Molina
Número de informantes:	Cuantitativo: 25 trabajadores relacionados al área tesorería. Cualitativo: 4 trabajadores con responsabilidad.			
Referencia:	Sierra, R. (2001). Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios. Madrid, España: Paraninfo			

Técnica: Análisis documental					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
María Elinor Dulzaides Iglesias, Ana María Molina Gómez	2004	Hernández, Hernández & Baptista (2014) define a la entrevista “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra u otras. En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura” (p. 403).	Es análisis documental consiste en la interpretación y síntesis de la información de los indicadores que se van a estudiar a una fecha determinada, se va a crear una base de datos la cual va ser desarrollada de manera minuciosa.	Es análisis documental en la tesis va ser de 12 indicadores de gestión, la cual se va a interpretar y sintetizar la información de los indicadores que se van a estudiar a una fecha determinada,	En la investigación se va a desarrollar el análisis documental en la tesis va ser de 12 indicadores de gestión, la cual se va a interpretar y sintetizar la información de los indicadores que se van a estudiar correspondiente a ingresos, egresos y servicio de la deuda a una fecha determinada, creándose una base de datos detallada.

Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education.				
Instrumento: Guía de análisis documental					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
María Elinor Dulzaides, Iglesias, Ana María Molina Gómez	2004	Dulzaides & Molina (2004), Comprende el procesamiento analítico- sintético que, incluye la descripción bibliográfica general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. (p.2).	La guía de análisis documental es una visión panorámica de los fondos documentales, así mismo es enumerada a través de Ítems dentro de la guía. Nos brinda información sobre unos indicadores,	Se va a aplicar en nuestra investigación la guía de análisis documental la cual va a estar compuesta por un índice, indicadores de gestión, para hacer una análisis comparativo porcentual de los 3 últimos años y una de una definición de cada indicador	En la investigación se va a desarrollar una guía de análisis documental la cual va a estar compuesta por un índice, indicadores de gestión, importes, para hacer una análisis comparativo porcentual de los 3 últimos años y una de una definición de cada indicadores de ingresos, egresos y servicio de la deuda.
Referencia:	Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). <i>Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. Centro provincial de información de ciencias médicas de cienfuegos</i> , 1-5.				
Técnica: Entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Roberto Hernández Sampieri, Carlos	2010	Hernández, Fernández, & Baptista (2010) Implica que una persona calificada (entrevistador) “aplica el	Se va a aplicar una serie de preguntas, previamente formuladas por el entrevistador para que el	Se va a aplicar una entrevista a los 3 trabajadores con responsabilidad siendo anotadas sus respuestas para su posterior análisis.	En la presente investigación se va a realizar una serie de preguntas previamente

Fernández Collado & María del Pilar Baptista Lucio.		cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas.” (p. 239)	entrevistado las respuesta y sean anotadas para su posterior análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)		formuladas al Gerente Municipal, Gerente de Administración, Gerente de Presupuesto y Sub Gerente de Tesorería, todos firmantes con Resolución de Alcaldía, apuntando sus respuestas para su posterior análisis.
Referencia:	Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> (quinta ed.). D.F., México: McGraw Hill.				
Instrumento: Guía de entrevista					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2000) El primer paso plantea o delimita el tema o situación a investigar [...] hacerse un listado de temas y ordenado de lo más general a lo más específico [...] formular y redactar las preguntas [...] probar el instrumento en un grupo pequeño de población. Debe preguntarse a entrevistados que dificultades han tenido para contestar, otra manera que hubieran interpretado la	Para utilizar la guía de entrevista dentro de la investigación se tiene que plantear de manera clara el tema y formular las preguntas de lo general a lo específico. Una vez realizado este paso se procede a aplicarlo en nuestra población cualitativa. (Hurtado, 2000)	Se va a aplicar la guía de entrevista a los 3 trabajadores con responsabilidad, a los cuales se va a plantear de manera clara el tema y formular las preguntas de lo general a lo específico.	En la investigación se va a aplicar la guía de entrevista a los 3 trabajadores con responsabilidad, por ser practico y útil de utilizar, se va a plantear de manera clara el tema y formular las preguntas de lo general a lo específico, asimismo se podrá ver con claridad el criterio que emplea cada persona sobre el problema.

		pregunta y otros puntos que pudieran incluirse. (p. 463)			
Referencia:	Hurtado, J. (2000). <i>Metodología de la Investigación Holística</i> . Caracas, Venezuela: Fundación Sypal				

Ficha de trabajo. *Matriz de método*