



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

TESIS

**GESTION DE TESORERIA EN EL MANEJO DE LOS FONDOS
PUBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, 2023**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**

AUTOR:

Br. RONALDO JULIO CHALCO GUTIERREZ

ASESOR:

MGT. CARLOS NAVARRO LUNA

CODIGO ORCID:

0000-0001-8820-1189

CUSCO-PERU

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Carlos Navarra Luna.....
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: Gestión de tesorería en el manejo de los
fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco, 2023
.....
.....

Presentado por: Ronaldo Julio Chalea Gutierrez..... DNI N° 70310620.....;
presentado por: DNI N°:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de Maestro en Administración financiera
Gestión Pública y Desarrollo Empresarial.....

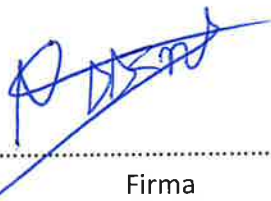
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 7.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 16 de julio..... de 2026.....



Firma

Post firma Carlos Navarra Luna.....

Nro. de DNI 23845469.....

ORCID del Asesor 0000-0001-8820-1189.....

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:608167517.....

ronaldo chalco

Gestion de tesoreria MPC.docx



Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:608167517

Fecha de entrega

15 jul 2026, 10:42 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 jul 2026, 12:08 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Tesis Final Ronaldo Chalco Gutierrez.docx

Tamaño del archivo

668.4 KB

190 páginas

37.558 palabras

229.746 caracteres

7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. LEONCIO SOLIS QUISPE, Director de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada GESTIÓN DE TESORERÍA EN EL MANEJO DE LOS FONDOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, 2023 del BR. RONALDO JULIO CHALCO GUTIERREZ. Hacemos de su conocimiento que el sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día DIEZ DE JUNIO DE 2026.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

Cusco, 13 de julio 2026

DR. YASSER ABARCA SANCHEZ
Primer Replicante

MTRO. JULIO CESAR LOAYZA CHACON
Segundo Replicante

DRA. INDIRA YESENIA FLOREZ MUJICA
Primer Dictaminante

MTRO. LUIS MARIO SORIA ACOSTUPA
Segundo Dictaminante

Dedicatoria

A Dios por haber dado la dicha de tener el apoyo de mi padre Teofilo Chalco Kcana y de mi madre Celia Gutierrez Arnado que, gracias a su templanza, a su crianza supieron guiarme en mi camino profesional y no dejaron que alentarme en cada paso que tenía planteado, que sin ellos no hubiera llegado a donde estoy ahora mismo.

Ronaldo Chalco Gutiérrez

Agradecimiento

A mi asesor, al Magister Carlos Navarro Luna que tuvo el desprendimiento de apoyarme con su gran sabiduría y contribución diaria para que este trabajo de investigación vaya guiado por buen camino. Docente con amplia experiencia y sabiduría.

A la Dr. Indira Yesenia Florez Mujica y al Mtro. Luis Mario Soria Acostupa por sus comentarios orientación que fueron de mucha ayuda.

A la Universidad Nacional San Antonio de Abad del Cusco mediante su escuela de Postgrado en la maestría de Administración Mención en Gestión Pública y desarrollo Empresarial por haberme guiado en este bonito camino que es la Gestión pública, a los excelentes catedráticos que tuve a lo largo de mi formación.

A la Municipalidad Provincial del Cusco por darme la oportunidad y las herramientas de haber sacado adelante este trabajo de investigación.

Presentación

Señor Director de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio
Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado.

En cumplimiento con los requisitos exigidos en el Reglamento de la Escuela de Posgrado, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: GESTIÓN DE TESORERÍA EN EL MANEJO DE LOS FONDOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO, 2023, a fin de optar al grado académico de Maestra en Administración, con mención en gestión pública y desarrollo empresarial

Ronaldo Julio Chalco Gutierrez

Introducción

La presente tesis de investigación se intitula: “Gestión de tesorería en el manejo de los fondos públicos en la municipalidad provincial del Cusco” y ha sido realizada para el periodo del año 2023,

La Municipalidad Provincial del Cusco, como ente de gobierno local, tiene la responsabilidad de administrar adecuadamente los recursos públicos en beneficio de la población. En ese contexto, la gestión de tesorería se convierte en un pilar esencial para garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público. Sin embargo, en los últimos años se han identificado limitaciones en el sistema de recaudación, en la planificación de pagos y en la ejecución presupuestal, afectando la sostenibilidad financiera y la calidad de los servicios públicos ofrecidos.

En ese marco, resulta imprescindible analizar cómo la gestión de tesorería influye en el manejo de los fondos públicos, considerando que una administración deficiente puede derivar en baja ejecución presupuestal, deudas acumuladas y pérdida de confianza ciudadana. Esta investigación busca identificar estas deficiencias y proponer medidas correctivas que permitan mejorar el desempeño financiero institucional.

La tesis se estructura de acuerdo al reglamento de la Escuela de Posgrado de la UNSAAC en seis capítulos:

El Capítulo I Planteamiento del problema contiene, la situación problemática, la formulación del problema, la justificación de la investigación y los objetivos de la investigación

El capítulo II Marco teórico conceptual, está compuesto por las bases teóricas, el marco conceptual, los antecedentes empíricos de la investigación, el marco normativo, la formulación

de hipótesis, la identificación de variables e indicadores y la operacionalización de variables.

El capítulo III Metodología, está compuesta por, el ámbito de estudio, los alcances de la investigación, el método, la unidad de análisis, la población de estudio, el tamaño de la muestra, las técnicas y herramientas, las técnicas de análisis e interpretación de la información y las técnicas para demostrar verdad o falsedad de la hipótesis

El capítulo IV Resultado y discusión está compuesto por, el procesamiento de análisis y resultado, los resultados obtenidos de la investigación, la prueba de hipótesis y la discusión.

El capítulo V Propuesta de mejora para el fortalecimiento del control interno y la fiscalización de los ingresos municipales está compuesto por, la justificación, el objetivo general, los componentes de la propuesta, los resultados esperados y las conclusiones.

El capítulo VI Conclusiones y recomendaciones, contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Finalmente, el trabajo incorpora las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que sustentan el proceso investigativo desarrollado.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar cómo la gestión de tesorería incide en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2023. El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, nivel explicativo, diseño no experimental de corte transversal y alcance correlacional-causal. La población estuvo conformada por 99 servidores y funcionarios de la Municipalidad Provincial del Cusco, empleándose un muestreo censal. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado de 36 ítems, validado por juicio de expertos y con adecuada confiabilidad. El análisis estadístico se realizó mediante el coeficiente Rho de Spearman y modelos de regresión ordinal.

Los resultados evidenciaron deficiencias en la gestión de tesorería, principalmente en la administración de ingresos, la gestión de la liquidez y la administración de los fondos públicos, las cuales repercuten negativamente en el manejo eficiente de los recursos públicos. Asimismo, se comprobó la existencia de una relación significativa entre la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos, aceptándose la hipótesis general de la investigación. Se concluye que una gestión de tesorería deficiente limita la sostenibilidad financiera institucional, afecta la ejecución oportuna de las obligaciones y reduce la eficiencia del gasto público. Finalmente, se propone un conjunto de estrategias orientadas al fortalecimiento de la recaudación, la planificación financiera, el control del gasto, la optimización del uso de los recursos, el fortalecimiento del control interno y la mejora de la cultura organizacional, con el propósito de contribuir a una gestión financiera más eficiente y transparente.

Palabras clave: Gestión de tesorería, Fondos públicos, Administración financiera, Liquidez, Recaudación municipal, Gasto público.

Abstract

The objective of this research was to determine how treasury management influences the management of public funds in the Provincial Municipality of Cusco during 2023. The study was applied in nature, with a quantitative approach, an explanatory level, a non-experimental cross-sectional design, and a correlational-causal scope. The population consisted of 99 municipal employees and public officials, using census sampling. Data were collected through a structured 36-item questionnaire, validated by expert judgment and demonstrating adequate reliability. Statistical analysis was performed using Spearman's Rho correlation coefficient and ordinal regression models.

The findings revealed significant deficiencies in treasury management, particularly in revenue administration, liquidity management, and public funds administration, which negatively affect the efficient management of public resources. Likewise, a statistically significant relationship was found between treasury management and public funds management, leading to the acceptance of the general research hypothesis. The study concludes that inefficient treasury management limits institutional financial sustainability, affects the timely fulfillment of financial obligations, and reduces the efficiency of public expenditure. Finally, a set of strategies is proposed to strengthen revenue collection, financial planning, expenditure control, resource optimization, internal control, and organizational culture, with the aim of improving the efficiency, transparency, and sustainability of municipal financial management.

Keywords: Treasury management, Public funds, Financial administration, Liquidity, Municipal revenue, Public expenditure.

Índice

Capítulo I: Planteamiento del Problema	1
1.1. Situación Problemática	1
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.2.1 Problema General	6
1.2.2 Problema Específico.....	6
1.3 Justificación de la Investigación	6
1.3.1 Conveniencia	6
1.3.2 Practico	7
1.3.3 Relevancia Social.....	7
1.4 Objetivos de la Investigación.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
Capitulo II: Marco Teórico Conceptual	9
2.1 Bases Teóricas	9
2.1.1 Teoría de la Gestión de Tesorería	9
2.1.2 Enfoque teórico de la Gestión de Ingresos	12
2.1.3 Enfoque teórico de la Gestión de Liquidez.....	14
2.1.4 Enfoque teórico de la Administración de Fondos Públicos.....	17

2.1.5	Enfoque teórico del Gasto Corriente	20
2.1.6	Teoría de la Administración Financiera del Sector Público	21
2.1.7	Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy	25
2.1.8	Estado de Flujo de Efectivo NIC SP 02.....	26
2.1.9	Teoría del Gasto Público	27
2.1.10	Teoría del Control Interno	30
2.1.11	Teoría de la Gestión por Resultados	32
2.1.12	Modernización de la Gestión Pública	34
2.1.13	Teoría de Fondos Públicos.....	36
2.1.14	Teoría de la Gobernanza Publica.....	40
2.1.15	Teoría de la Burocracia.....	42
2.2	Marco Conceptual	45
2.3	Antecedentes Empíricos de la Investigación	50
2.3.1	Antecedentes Internacionales	50
2.3.2	Antecedentes Nacionales	52
2.4	Marco Normativo	53
2.5	Hipótesis	54
2.5.1	Hipótesis General.....	54
2.5.2	Hipótesis Especifica.....	54

2.6	Identificación de Variable e Indicadores	55
2.7	Operacionalización de Variables	56
Capitulo III: Metodología		57
3.1	Ámbito de Estudio.....	57
3.1.1	Localización Política	57
3.1.2	Localización geográfica.....	57
3.2	Alcance, Tipo y Diseño de la Investigación	57
3.2.1	Alcance de la Investigación.....	57
3.2.2	Tipo de Investigación	58
3.2.3	Diseño de Investigación.....	58
3.3	Método	58
3.4	Unidad de Análisis	59
3.5	Población de Estudio.....	59
3.6	Tamaño de Muestra.....	60
3.6.1	Cálculo del Tamaño de la Muestra	60
3.6.2	Asignación Proporcional por Estratos	61
3.7	Técnicas y Herramientas	62
3.7.1	Técnicas.....	62
3.7.2	Herramientas.....	62

3.8 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información	63
3.9 Contraste de Hipótesis.....	64
Capitulo IV: Resultados y Discusión	65
4.1 Procesamiento Análisis y Resultado	65
4.1.1 Procesamiento	65
4.1.2 Herramientas	65
4.1.3 Validez del Instrumento	65
4.1.4 Confiabilidad.....	66
4.1.5 Método de Análisis de Datos	66
4.2 Análisis.....	67
4.2.1 Unidad de Estudio	67
4.2.2 Diagnostico.....	70
4.3 Resultados	101
4.3.1 Validez del Instrumento (Baremo).....	101
4.3.2 Fiabilidad del Instrumento	101
4.3.3 Métodos de Análisis de Datos	102
4.3.4 Variable Gestión de Tesorería.....	103
4.3.5 Dimensiones de Gestión de Tesorería.....	104
4.3.6 Variable Fondos Públicos.....	106

4.3.7 Dimensiones Fondos públicos.....	107
4.4 Prueba de Hipótesis	109
4.4.1 Prueba de Hipótesis General	109
4.4.2 Prueba de Hipótesis Especifica 1	113
4.4.3 Prueba de Hipótesis Especifica 2	116
4.4.4 Prueba de Hipótesis Especifica 3	118
4.5 Discusión	121
Capítulo V: Propuesta de Mejora para el Fortalecimiento del Control Interno y la Fiscalización de los Ingresos Municipales	124
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	146
6.1 Conclusiones	146
6.2 Recomendaciones.....	147
ANEXOS	154
Anexo 1 Matriz de consistencia	154
Anexo 2: Tablas descriptivas por preguntas	156
Anexo 3: Resumen de recolección de datos.....	173

Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama	68
Figura 2 Gestión de tesorería	103
Figura 3 Dimensiones de gestión de tesorería	105
Figura 4 Fondos públicos.....	106
Figura 5 Dimensión Gasto corriente	108

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variable	56
Tabla 2 Asignación proporcional por estratos	61
Tabla 3 Ejecución de ingresos año 2023.....	74
Tabla 4 Ejecución de gasto año 2023.....	77
Tabla 5 Descripción de la baremación y escala de interpretación de la variable Gestión de tesorería y Manejo de fondos públicos	101
Tabla 6 Estadística de fiabilidad con el alfa de Cronbach	102
Tabla 7 Prueba de la normalidad de las variables.....	102
Tabla 8 Gestión de tesorería	103
Tabla 9 Dimensiones de gestión de tesorería.....	104
Tabla 10 Fondos públicos	106
Tabla 11 Dimensión Gasto corriente	107
Tabla 12 Información de ajuste de los modelos – Gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos	110
Tabla 13 Bondad de ajuste – Gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos.....	111
Tabla 14 Pseudo R cuadrado – Gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos	111
Tabla 15 Estimaciones de parámetro – Gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos.....	112
Tabla 16 Información de ajuste de los modelos – Ingresos y manejo de los fondos públicos.....	113
Tabla 17 Pseudo R cuadrado - Ingresos y manejo de los fondos públicos	114
Tabla 18 Estimaciones de parámetro - Ingresos y manejo de los fondos públicos.....	115
Tabla 19 Información de ajuste de los modelos – Liquidez y manejo de los fondos públicos	116
Tabla 20 Pseudo R cuadrado - Liquidez y manejo de los fondos públicos.....	117
Tabla 21 Estimaciones de parámetro - Liquidez y manejo de los fondos públicos	117
Tabla 22 Información de ajuste de los modelos – Administración de fondos públicos y manejo de los fondos públicos	118
Tabla 23 Pseudo R cuadrado - Administración de fondos públicos y manejo de los fondos públicos.....	119

Tabla 24 Estimaciones de parámetro - Administración de fondos públicos y manejo de los fondos públicos.....	120
--	-----

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1. Situación Problemática

En el contexto internacional, la gestión de financiera institucional se ha consolidado como un pilar fundamental para la sostenibilidad financiera de los gobiernos locales, especialmente en países con administraciones públicas modernas y orientadas a resultados. Organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) y el Banco Mundial destacan que una adecuada gestión de tesorería permite optimizar la programación de ingresos y gastos, asegurar niveles adecuados de liquidez y garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras, contribuyendo a una ejecución eficiente del gasto público y a la mejora en la prestación de servicios a la ciudadanía (OECD, 2023).

En este sentido, ciudades como Barcelona (España), Medellín (Colombia) y Santiago de Chile han implementado modelos avanzados de administración financiera local basados en sistemas integrados de información, fortalecimiento de la recaudación tributaria y planificación financiera multianual, lo que les ha permitido reducir riesgos de liquidez, mejorar la transparencia y asegurar la continuidad de sus operaciones institucionales. Estas experiencias internacionales evidencian que una gestión de tesorería eficiente no solo depende del nivel de ingresos, sino también de la capacidad técnica y administrativa para administrar adecuadamente los fondos públicos y orientar el gasto hacia el logro de objetivos institucionales y el desarrollo local sostenible. (OECD, 2023)

La realidad de los gobiernos locales evidencia importantes debilidades en la gestión financiera. Según informes de la Contraloría General de la República (2022), más del 60 % de municipalidades presentan problemas de liquidez, asociados principalmente a una baja

recaudación de ingresos propios, deficiente fiscalización tributaria y una inadecuada programación financiera. Esta situación limita la capacidad institucional para cumplir oportunamente con sus obligaciones y afecta la calidad del gasto público.

A nivel regional, el departamento del Cusco presenta niveles de recaudación municipal por habitante inferiores al promedio nacional. De acuerdo con datos de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2021), mientras el promedio nacional alcanza los S/ 253.00 por habitante, regiones como Moquegua, Lima y Tacna superan dicho monto, evidenciando una brecha significativa en la capacidad de gestión fiscal y administrativa de los gobiernos locales. Estas diferencias reflejan no solo factores económicos, sino también limitaciones en la gestión de ingresos y en la administración de los recursos financieros.

En este escenario, a nivel de diagnóstico la Municipalidad Provincial del Cusco atraviesa una situación financiera crítica caracterizada por la baja recaudación de ingresos propios, insuficiente liquidez y deficiencias en la gestión de tesorería estas limitaciones se manifiestan en deficiencias organizacionales relacionadas con la planificación financiera, la coordinación entre áreas estratégicas, la gestión de ingresos propios, los mecanismos de control y supervisión, así como en la toma de decisiones orientadas a la sostenibilidad financiera institucional. Dichas debilidades afectan la capacidad de la entidad para generar recursos oportunamente, administrar eficientemente la liquidez y cumplir con sus obligaciones financieras, atribuibles a la limitada capacidad de gestión en áreas estratégicas responsables de la generación de ingresos, tales como la Oficina General de Tributación, la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural y la Gerencia de Desarrollo Económico y Servicios Municipales.

Durante el año 2023, según el análisis al Sistema Integrado de Administración Financiera la Municipalidad Provincial del Cusco acumuló obligaciones por concepto de adquisición de

bienes y servicios, compensación por tiempo de servicios y sentencias judiciales, alcanzando un monto total de S/ 8,160,297.38 para el ejercicio fiscal 2023, es más para el año 2023 no se tuvo la determinación de saldo de balance del año 2022 lo que hubiera significado un colchón financiero y presupuestal para sostener ligeramente la situación financiera en la Municipalidad Provincial del Cusco. Esta situación evidencia una gestión deficiente de tesorería, producto de una recaudación insuficiente, inadecuada fiscalización municipal, falta de control y supervisión, planificación escasa, lo que ha generado retrasos en los pagos a proveedores y trabajadores pertenecientes a los regímenes laborales de los decretos legislativos 1057, 1057 y 728, afectando la continuidad de los servicios municipales.

Asimismo, como consecuencia la deficiente gestión financiera institucional ha impactado negativamente en el desempeño institucional, debido a la incertidumbre financiera generada por los retrasos en los pagos remunerativos y la limitada disponibilidad de recursos para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de las funciones municipales, de igual manera se genera la pérdida de confianza de los proveedores que se ven limitados a prestar servicios o brindar bienes con el temor de que no llegue a cumplir con la obligación del pago y posteriormente tener que tomar acciones legales hacia la entidad.

Frente a esta problemática, resulta indispensable fortalecer los mecanismos de control mediante la implementación de indicadores de desempeño financiero, el monitoreo permanente de las metas de recaudación, el fortalecimiento del control interno, la identificación y gestión de riesgos financieros, la emisión de reportes periódicos para la toma de decisiones y una mayor supervisión de las áreas responsables de generar ingresos. Estas acciones permitirían detectar oportunamente desviaciones, mejorar la transparencia y optimizar el uso de los recursos públicos y por otro lado realizar análisis de la gestión financiera, particularmente en el ámbito de la

gestión de tesorería, conforme a los principios establecidos en el Decreto Legislativo N° 1441 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería, que establece la obligación de programar adecuadamente los ingresos y gastos, administrar eficientemente la liquidez y ejecutar oportunamente los pagos. No obstante, la evidencia muestra que dichos principios no se aplican de manera efectiva en la Municipalidad Provincial del Cusco, lo que revela la necesidad de analizar de forma sistemática cómo la gestión de tesorería incide en el manejo de los fondos públicos durante el año 2023. Cuando existe una adecuada gestión de tesorería, se fortalecen la programación financiera, la disponibilidad de recursos, el control de los flujos de efectivo y la oportunidad en los pagos, lo que contribuye a un manejo más eficiente, transparente y sostenible de los fondos públicos, con el propósito de identificar las principales deficiencias y contribuir a la mejora de la gestión financiera institucional.

El déficit financiero de S/ 8 160 297.38 registrado durante el ejercicio fiscal 2023 no constituye un hecho aislado, sino el resultado de un conjunto de deficiencias estructurales en la gestión financiera institucional. Entre las principales causas se identifican la baja recaudación de ingresos propios, las limitaciones en los procesos de fiscalización tributaria, la insuficiente planificación financiera, la deficiente programación de la liquidez y la ausencia de mecanismos eficaces de control, supervisión y evaluación de la gestión de tesorería. Estas debilidades evidencian una limitada articulación entre las áreas responsables de la generación de ingresos y la administración de los recursos financieros, ocasionando una inadecuada disponibilidad de fondos para atender oportunamente las obligaciones derivadas del gasto corriente, lo que se tradujo en retrasos en los pagos a proveedores y trabajadores, acumulación de obligaciones pendientes y afectación de la continuidad de los servicios municipales.

Esta problemática guarda relación con los lineamientos de la Política Nacional de

Modernización de la Gestión Pública, que promueve una gestión orientada a resultados, basada en la eficiencia, la transparencia, la coordinación institucional y la mejora continua de los procesos administrativos, con el propósito de generar mayor valor público y optimizar el uso de los recursos del Estado.

Asimismo, desde la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, la Municipalidad Provincial del Cusco puede entenderse como un sistema organizacional conformado por subsistemas interdependientes, donde las oficinas responsables de la planificación, presupuesto, tributación, tesorería, contabilidad, abastecimiento y administración financiera interactúan permanentemente para alcanzar los objetivos institucionales. En consecuencia, las deficiencias presentadas en uno de estos subsistemas, particularmente en la generación de ingresos, la programación financiera o el control de los recursos públicos, repercuten directamente en el funcionamiento integral de la entidad, afectando la disponibilidad de liquidez, el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras y la sostenibilidad institucional.

Frente a este escenario, la presente investigación propone fortalecer el sistema de control interno y los mecanismos de fiscalización institucional como estrategia para mejorar la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos. La propuesta contempla el fortalecimiento del ambiente de control mediante la definición clara de responsabilidades y el desarrollo de una cultura organizacional orientada al cumplimiento de objetivos; la identificación y gestión oportuna de los riesgos financieros; la implementación de actividades de control que garanticen la integridad y confiabilidad de la información financiera; el fortalecimiento de los procesos de información y comunicación relacionados con la gestión de ingresos y gastos; y el establecimiento de mecanismos permanentes de supervisión y monitoreo de los procesos

financieros y de tesorería. La implementación articulada de estas acciones permitirá fortalecer la transparencia, optimizar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia en la administración de los recursos públicos y reducir progresivamente el riesgo de generar nuevos déficits financieros que comprometan la sostenibilidad de la Municipalidad Provincial del Cusco.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Como incide la Gestión de Tesorería en el manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad provincial del Cusco,2023?

1.2.2 Problema Específico

¿Cómo incide la gestión de ingresos en el manejo de Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco?

¿Cómo incide la gestión de liquidez en el manejo de fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco?

¿Cómo incide la administración de fondos públicos en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco?

1.3 Justificación de la Investigación

1.3.1 Conveniencia

Permitirá conocer como una gestión de tesorería no planificada, no organizada trae consigo una problemática en un mediano y largo plazo para el cumplimiento de obligaciones ya que el propósito de una gestión de tesorería es la adecuada administración de fondos con una liquidez para afrontar o mitigar riesgos financieros, operativos, tendremos una visión más amplia para el manejo y generación de fondos externos e internos.

1.3.2 *Practico*

Se determinará la incidencia de los problemas en la gestión de tesorería con respecto a la administración de los fondos y como estas deficiencias afectan negativamente el desempeño funcional de la Municipalidad y con los resultados obtenidos se podrá dar conocer el estado crítico y como estos se pueden mejorar con la implementación de políticas públicas, mejora de procesos as eficientes y la ayuda de la tecnología para contribuir a la mejora de la situación actual.

1.3.3 *Relevancia Social*

La presente investigación posee relevancia social porque permitirá comprender la importancia de una adecuada planificación, organización, dirección y control en la gestión pública, a fin de evitar problemas de liquidez que afecten el cumplimiento oportuno de las obligaciones de pago y el adecuado funcionamiento de la entidad municipal.

1.4 *Objetivos de la Investigación*

1.4.1 *Objetivo General*

Determinar cómo incide la Gestión de Tesorería en el manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad provincial del Cusco,2023.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

Analizar cómo incide la gestión de ingresos en el manejo de Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Analizar cómo incide la gestión de liquidez en el manejo de fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Explicar cómo incide la administración de fondos públicos en el manejo de fondos

públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Capítulo II: Marco Teórico Conceptual

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 *Teoría de la Gestión de Tesorería*

La gestión de tesorería constituye un elemento fundamental de la administración financiera, orientado a asegurar la disponibilidad oportuna, el uso eficiente y la transparencia en la administración de los fondos públicos, en concordancia con los objetivos institucionales y los principios que rigen la gestión pública. En el ámbito latinoamericano, la gestión tesorera se entiende como un sistema integrado de actividades, normas, procedimientos y herramientas que permiten administrar de manera adecuada los recursos financieros de las entidades estatales, con la finalidad de atender sus compromisos financieros, preservar la liquidez y optimizar el manejo del flujo de caja. (Pimenta & Pessoa, 2012)

En las entidades públicas, la gestión de tesorería trasciende la función meramente operativa de efectuar cobros y pagos, ya que debe articularse de forma permanente con los sistemas de presupuesto, contabilidad y control interno, formando parte del sistema de administración financiera pública, una administración financiera pública eficiente requiere la coordinación efectiva entre los distintos sistemas que la conforman, tales como la tesorería, la gestión de la deuda, la contabilidad gubernamental y la planificación presupuestaria, a fin de garantizar eficiencia, transparencia y una adecuada rendición de cuentas en el manejo de los recursos del Estado.

El Decreto Legislativo N.º 1441, que regula el Sistema Nacional de Tesorería, define la gestión de tesorería como el manejo eficiente de los fondos públicos mediante la administración de los ingresos, la liquidez y los pagos, sustentado en la gestión del flujo de caja. Esta definición constituye un eje central de la administración financiera del Estado y establece que la gestión de

tesorería debe orientarse al adecuado manejo de los recursos financieros bajo criterios de eficiencia y oportunidad.

En este marco, la gestión de ingresos comprende la recaudación oportuna de los recursos públicos y la estimación adecuada de sus flujos, lo cual permite que los fondos sean transferidos a la Cuenta Única del Tesoro (CUT) en los plazos y condiciones establecidos, facilitando una adecuada planificación financiera. Por su parte, la gestión de la liquidez tiene como finalidad asegurar la disponibilidad necesaria de recursos para cumplir con las obligaciones financieras de las entidades públicas, pudiendo recurrir, de ser necesario, a mecanismos de financiamiento temporal, bajo el principio de fungibilidad de los recursos financieros. Asimismo, la gestión de pagos abarca la programación, autorización y ejecución oportuna de las obligaciones legales de la entidad, así como su adecuado registro y control en sistemas como el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), lo que contribuye a fortalecer la transparencia y el control interno del gasto público. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2018)

Una tesorería pública eficiente requiere que las entidades sean capaces de coordinar adecuadamente los flujos de caja, anticipar posibles déficits o excedentes de liquidez, evitar retrasos en los pagos y adoptar herramientas tecnológicas que permitan integrar y automatizar los procesos de pago, registro y conciliación, fortaleciendo de este modo la gestión financiera institucional, en este sentido, diversos estudios realizados en entidades públicas peruanas evidencian que la falta de articulación entre áreas administrativas, como áreas recaudadoras, gerencias de línea que se encargan de la gestión de recursos captados esto puede generar retrasos en el pago de remuneraciones e incumplimientos de obligaciones previsionales, afectando la eficiencia institucional y la imagen de la entidad ante sus trabajadores y la ciudadanía.

De igual manera, organismos internacionales como la Organización para la Cooperación

y el Desarrollo Económicos (OCDE) destacan que una administración financiera pública sólida, que incorpore una gestión de tesorería eficiente, resulta determinante para mejorar la calidad de las finanzas públicas, garantizar la sostenibilidad fiscal y facilitar la ejecución oportuna del presupuesto en las entidades del Estado, incluidos los gobiernos locales y municipales.

En síntesis, la teoría de la gestión de tesorería en el sector público se sustenta en la concepción de que la administración de los flujos financieros de una entidad estatal no se limita a funciones operativas de cobro y pago, sino que involucra procesos estratégicos de planificación, control y optimización del uso de los fondos públicos. Dichos procesos se desarrollan dentro de un marco normativo y procedimental orientado a fortalecer la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos, constituyéndose en un elemento clave para la estabilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los principios de la gestión de tesorería son los siguientes

- Unidad de Caja: Administración centralizada de los fondos públicos en cada entidad u órgano, cualquiera que sea la fuente de financiamiento e independientemente de su finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la entidad responsable de su percepción.
- Economicidad: Manejo y disposición de los fondos públicos viabilizando su óptima aplicación y seguimiento permanente, minimizando sus costos.
- Veracidad: Las autorizaciones y el procesamiento de operaciones en el nivel central se realizan presumiendo que la información registrada por la entidad se sustenta documentadamente respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados.

- Oportunidad: Percepción y acreditación de los fondos públicos en los plazos señalados, de forma tal que se encuentren disponibles en el momento y lugar en que se requiera proceder a su utilización.
- Programación: Obtención, organización y presentación del estado y flujos de los ingresos y gastos públicos identificando con razonable anticipación sus probables magnitudes, de acuerdo con su origen y naturaleza, a fin de establecer su adecuada disposición y, de ser el caso, cuantificar y evaluar alternativas de financiamiento estacional.
- Seguridad: Prevención de riesgos o contingencias en el manejo y registro de las operaciones con fondos públicos y conservar los elementos que concurren a su ejecución y de aquellos que las sustentan.

2.1.2 Enfoque Teórico de la Gestión de Ingresos

La gestión de ingresos constituye uno de los componentes fundamentales de la administración financiera pública, ya que comprende el conjunto de procesos orientados a la planificación, captación, administración, control y seguimiento de los recursos financieros que perciben las entidades públicas para financiar el cumplimiento de sus competencias, funciones y objetivos institucionales. Su finalidad principal es asegurar la disponibilidad oportuna de recursos económicos suficientes para garantizar la continuidad de la prestación de los servicios públicos y contribuir a la sostenibilidad financiera del Estado.

Desde una perspectiva de gestión pública moderna, la gestión de ingresos trasciende la simple recaudación de recursos, puesto que involucra la formulación de políticas, estrategias y mecanismos que permitan optimizar la generación de ingresos propios, fortalecer la capacidad recaudatoria de las entidades y mejorar la eficiencia en la administración de los recursos

públicos. En este sentido, una adecuada gestión de ingresos no solo busca incrementar la recaudación, sino también garantizar que los recursos obtenidos sean previsibles, sostenibles y suficientes para atender las obligaciones institucionales.

El Fondo Monetario Internacional (International Monetary Fund [IMF], 2022) sostiene que una gestión eficiente de los ingresos públicos constituye uno de los pilares de la sostenibilidad fiscal, debido a que fortalece la capacidad del Estado para financiar el gasto público sin comprometer el equilibrio financiero. Asimismo, señala que la administración moderna de los ingresos debe sustentarse en principios de eficiencia, transparencia, legalidad, control y rendición de cuentas, permitiendo minimizar los riesgos fiscales derivados de una baja recaudación o de una inadecuada administración financiera.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) señala que la gestión de ingresos debe orientarse hacia el fortalecimiento de la administración tributaria, la ampliación de la base de contribuyentes, la modernización de los sistemas de recaudación y el uso intensivo de tecnologías de información que permitan mejorar la eficiencia administrativa y reducir los niveles de evasión y morosidad. Bajo este enfoque, la sostenibilidad financiera de las entidades públicas depende no solo del incremento de los ingresos, sino también de la capacidad institucional para administrarlos estratégicamente.

En el ámbito de los gobiernos locales, la gestión de ingresos adquiere una importancia estratégica debido a que gran parte del financiamiento del gasto corriente depende de los recursos directamente recaudados y de los ingresos tributarios municipales. Estos comprenden principalmente el impuesto predial, el impuesto de alcabala, el impuesto al patrimonio vehicular, los arbitrios municipales, los derechos administrativos, las licencias, las multas, las tasas y otros ingresos generados por la propia entidad. La adecuada administración de estas fuentes de

financiamiento permite fortalecer la autonomía financiera municipal y reducir la dependencia de las transferencias provenientes del Gobierno Nacional.

Desde el punto de vista de la administración financiera pública peruana, el Decreto Legislativo N.º 1441, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería, establece que la administración de los recursos públicos debe garantizar la disponibilidad financiera para atender oportunamente las obligaciones del Estado, lo que exige una adecuada programación y gestión de los ingresos. En concordancia con dicho marco normativo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) promueve una gestión financiera basada en la programación de caja, el control de la liquidez y el monitoreo permanente de los recursos públicos, con la finalidad de optimizar la utilización de los fondos disponibles.

Asimismo, la gestión de ingresos debe desarrollarse bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía y sostenibilidad financiera. La eficiencia está relacionada con la capacidad institucional para maximizar la recaudación utilizando adecuadamente los recursos disponibles; la eficacia se refiere al cumplimiento de las metas de recaudación establecidas; la economía implica obtener los mayores resultados con el menor costo posible; mientras que la sostenibilidad financiera busca garantizar que los ingresos permanentes sean suficientes para financiar las obligaciones permanentes de la entidad, especialmente aquellas relacionadas con el gasto corriente.

2.1.3 Enfoque Teórico de la Gestión de Liquidez

La gestión de liquidez constituye uno de los componentes esenciales de la administración financiera pública, debido a que garantiza la disponibilidad oportuna de recursos financieros para atender las obligaciones económicas asumidas por las entidades del Estado. Su adecuada administración permite mantener el equilibrio entre los ingresos percibidos y los egresos

ejecutados, asegurando el funcionamiento continuo de las instituciones públicas y evitando riesgos asociados a la insuficiencia temporal de efectivo.

Desde una perspectiva financiera, la liquidez representa la capacidad que posee una entidad para disponer de efectivo o de activos fácilmente convertibles en dinero con el propósito de cumplir oportunamente sus obligaciones de corto plazo. En el ámbito público, este concepto adquiere una mayor relevancia, puesto que la continuidad de los servicios públicos depende de la disponibilidad permanente de recursos para financiar el pago de remuneraciones, bienes y servicios, obligaciones tributarias, transferencias y demás compromisos derivados de la gestión institucional.

La gestión de liquidez comprende el conjunto de actividades relacionadas con la programación financiera, administración de los flujos de caja, control de ingresos y egresos, previsión de necesidades de efectivo y monitoreo permanente de la disponibilidad financiera. Estas acciones permiten optimizar el uso de los recursos públicos, reducir costos financieros y garantizar que las entidades dispongan de los fondos necesarios en el momento oportuno para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Desde el enfoque doctrinario, la gestión de liquidez ha evolucionado desde una visión tradicional centrada únicamente en el control del efectivo hacia un enfoque estratégico orientado a la administración integral del flujo financiero institucional. En este contexto, la liquidez deja de ser considerada únicamente como la existencia de dinero disponible y pasa a entenderse como la capacidad institucional para planificar, prever y administrar eficientemente los recursos financieros en función de las necesidades presentes y futuras de la organización. Bajo esta perspectiva, la adecuada programación financiera constituye un elemento fundamental para garantizar la estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad de las finanzas públicas.

El Fondo Monetario Internacional (International Monetary Fund [IMF], 2020) sostiene que la gestión de liquidez representa uno de los pilares de la Gestión Financiera Pública (Public Financial Management), debido a que contribuye a fortalecer la disciplina fiscal, optimizar la utilización del efectivo disponible y mejorar la eficiencia en la ejecución presupuestaria. Según este organismo internacional, una administración eficiente del efectivo reduce la necesidad de financiamiento de corto plazo, minimiza los costos financieros y permite que las entidades públicas cumplan oportunamente con sus obligaciones sin afectar la continuidad de los servicios públicos.

Asimismo, el Banco Mundial (World Bank, 2021) señala que la adecuada administración de la liquidez fortalece la gobernanza financiera de las instituciones públicas al permitir una programación eficiente de los recursos disponibles, mejorar la transparencia en la ejecución financiera y reducir los riesgos asociados a déficits temporales de caja. Desde esta perspectiva, una gestión eficiente de liquidez favorece una toma de decisiones basada en información financiera confiable y en proyecciones oportunas sobre la disponibilidad de recursos.

Uno de los modelos más reconocidos internacionalmente para la administración de la liquidez es el enfoque de la Cuenta Única del Tesoro (Treasury Single Account - TSA), promovido por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Este modelo propone la centralización de los recursos financieros del Estado en una única estructura de cuentas bancarias, permitiendo consolidar la información sobre la disponibilidad de efectivo, optimizar la programación de pagos, reducir saldos ociosos y fortalecer el control de los recursos públicos. La implementación de este enfoque ha demostrado mejoras significativas en la eficiencia de la gestión financiera y en la transparencia de la administración de los fondos públicos en diversos países.

En el contexto peruano, la gestión de liquidez encuentra sustento normativo en el Decreto Legislativo N.º 1441, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería, el cual establece que la Dirección General del Tesoro Público es responsable de administrar integralmente los recursos financieros del Estado, asegurando su disponibilidad para atender oportunamente las obligaciones contraídas por las entidades públicas. Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas dispone que la programación de caja constituye un instrumento fundamental para prever los ingresos y egresos financieros, facilitando una adecuada administración de la liquidez institucional y contribuyendo al equilibrio de las finanzas públicas.

En los gobiernos locales, la gestión de liquidez adquiere una importancia estratégica debido a que gran parte de sus obligaciones corresponde al financiamiento del gasto corriente, particularmente el pago de remuneraciones, adquisición de bienes y servicios, mantenimiento de la infraestructura pública y prestación de servicios básicos. Una deficiente programación de caja o una insuficiente disponibilidad de recursos financieros puede generar retrasos en el cumplimiento de dichas obligaciones, afectar la continuidad de los servicios municipales y comprometer la estabilidad financiera de la entidad.

2.1.4 Enfoque Teórico de la Administración de Fondos Públicos

La administración de fondos públicos constituye uno de los procesos fundamentales de la gestión financiera pública, ya que comprende el conjunto de actividades orientadas a la planificación, asignación, administración, ejecución, control y evaluación de los recursos financieros del Estado, con la finalidad de garantizar su utilización eficiente, transparente y orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales y al bienestar de la población.

Desde una perspectiva de la administración pública moderna, los fondos públicos representan todos aquellos recursos financieros que administra el Estado, independientemente de

su fuente de financiamiento, los cuales deben gestionarse bajo criterios de legalidad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y responsabilidad fiscal. En consecuencia, la administración de estos recursos no se limita únicamente a la ejecución del presupuesto, sino que involucra un proceso integral de planificación financiera, control permanente, seguimiento de la ejecución y evaluación de los resultados obtenidos mediante la utilización de dichos recursos.

El concepto de administración de fondos públicos ha evolucionado significativamente durante las últimas décadas. Tradicionalmente, la administración financiera del Estado estaba orientada al estricto cumplimiento de las normas presupuestarias y contables; sin embargo, los enfoques contemporáneos de Gestión Financiera Pública (Public Financial Management – PFM) consideran que los recursos públicos deben administrarse bajo un enfoque de gestión por resultados, procurando generar valor público mediante una asignación eficiente de los recursos disponibles y una adecuada rendición de cuentas.

La International Federation of Accountants (IFAC, 2021) sostiene que una administración eficiente de los fondos públicos constituye uno de los pilares del buen gobierno, debido a que fortalece la transparencia, la rendición de cuentas, la sostenibilidad fiscal y la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas. Desde este enfoque, la gestión financiera pública debe garantizar que cada recurso administrado contribuya efectivamente al logro de los objetivos institucionales y a la generación de beneficios para la sociedad.

En la misma línea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023) señala que la administración de los fondos públicos debe sustentarse en principios de disciplina fiscal, transparencia presupuestaria, control interno, evaluación del desempeño y asignación eficiente de los recursos. La OCDE sostiene que una adecuada administración financiera permite mejorar la calidad del gasto público, fortalecer la sostenibilidad fiscal y

optimizar la prestación de los servicios públicos.

Por su parte, el Banco Mundial (World Bank, 2021) considera que la administración de fondos públicos constituye un componente esencial de la Gestión Financiera Pública, debido a que integra procesos relacionados con la planificación presupuestaria, administración del efectivo, ejecución del gasto, control financiero, seguimiento de la ejecución y evaluación de resultados. Según este organismo internacional, la eficiencia en la administración de los recursos públicos depende de la adecuada coordinación entre los sistemas de presupuesto, tesorería, contabilidad, abastecimiento y control gubernamental.

En el contexto peruano, la administración de los fondos públicos se encuentra regulada por el Sistema Nacional de Tesorería, aprobado mediante el Decreto Legislativo N.º 1441, el cual establece que la administración de los recursos financieros del Estado debe garantizar la disponibilidad de fondos para atender oportunamente las obligaciones de las entidades públicas, promoviendo una gestión eficiente de la liquidez, una adecuada programación financiera y un uso racional de los recursos públicos. Asimismo, esta administración se articula con los demás sistemas administrativos que conforman el Sistema Nacional de Administración Financiera, permitiendo una gestión integral de los recursos del Estado.

En los gobiernos locales, la administración de fondos públicos adquiere una importancia estratégica debido a que los recursos financieros disponibles deben destinarse prioritariamente al financiamiento del gasto corriente, la ejecución de inversiones públicas y la prestación continua de los servicios municipales. En este nivel de gobierno, una adecuada administración de los fondos públicos requiere fortalecer la planificación presupuestaria, optimizar la ejecución financiera, establecer mecanismos permanentes de control interno, monitorear el comportamiento del gasto y garantizar la transparencia en la utilización de los recursos

provenientes de las distintas fuentes de financiamiento.

Asimismo, una administración eficiente de los fondos públicos implica desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan verificar el cumplimiento de las metas financieras, identificar oportunamente riesgos asociados a la ejecución presupuestaria y adoptar medidas correctivas que contribuyan al equilibrio financiero institucional. En este sentido, el control permanente, la auditoría gubernamental y la rendición de cuentas constituyen herramientas fundamentales para asegurar la correcta utilización de los recursos públicos y fortalecer la confianza ciudadana.

2.1.5 Enfoque Teórico del Gasto Corriente

El Gasto Corriente corresponde a las erogaciones destinadas al funcionamiento permanente de las entidades públicas, permitiendo garantizar la continuidad de los servicios que presta el Estado.

El Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas 2014 del Fondo Monetario Internacional establece que el gasto corriente comprende principalmente las remuneraciones del personal, adquisición de bienes y servicios, mantenimiento, servicios básicos, transferencias corrientes y demás obligaciones necesarias para el funcionamiento ordinario de las entidades públicas.

En el caso de los gobiernos locales, el gasto corriente representa el principal componente del funcionamiento institucional, ya que financia el pago de planillas, servicios básicos, bienes de consumo, contratos de servicios y demás obligaciones indispensables para la prestación continua de los servicios municipales.

Desde el enfoque de la sostenibilidad fiscal, el gasto corriente debe ser financiado mediante ingresos permanentes, evitando generar déficits estructurales que comprometan la

estabilidad financiera de la entidad.

Así mismo se refiere a los desembolsos necesarios para el funcionamiento diario del Estado; estos son recurrentes y se consumen en su totalidad tras el primer uso. Ejemplos incluyen la adquisición de útiles de librería, los salarios de docentes universitarios o médicos en el sistema de salud pública. Los gastos corrientes no contribuyen al aumento del patrimonio estatal y se reflejan como pérdidas en el estado financiero.

2.1.6 Teoría de la Administración Financiera del Sector Público

El Decreto Legislativo N.º 1436 constituye el marco normativo fundamental que organiza la Administración Financiera del Sector Público en el Perú, definiéndola como el conjunto de principios, procesos y reglas mediante los cuales el Estado gestiona sus derechos y obligaciones económicas y financieras, garantizando el uso adecuado de los fondos públicos. Desde esta perspectiva, los fondos públicos se entienden como todos los flujos financieros bajo titularidad y administración del Estado, cuya gestión debe efectuarse con eficiencia, sostenibilidad fiscal, probidad y transparencia.

Este marco teórico sostiene que la Administración Financiera del Sector Público funciona mediante una articulación inter sistémica que integra siete componentes esenciales: presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, abastecimiento, programación multianual y gestión de inversiones, y la gestión fiscal de los recursos humanos. La integración de estos sistemas permite que el uso de los recursos públicos respete criterios comunes, evitando duplicidades, mejorando la eficacia institucional y orientando el gasto hacia resultados y metas previamente establecidas.

Un elemento teórico central es el principio de articulación, que concibe el manejo financiero del Estado como un proceso continuo que inicia con la programación multianual del

gasto, continúa con la administración de los ingresos, pagos y liquidez, y culmina con la evaluación y rendición de cuentas. Bajo este enfoque, la gestión financiera pública se entiende como un ciclo completo en el que cada fase depende de la anterior y afecta a la siguiente, conformando un sistema integrado de decisiones y operaciones.

En este marco, la gestión de los fondos públicos se fundamenta especialmente en el rol del Sistema Nacional de Tesorería, encargado del manejo operativo de los recursos financieros. Teóricamente, este sistema garantiza la disponibilidad oportuna de fondos, la ejecución eficiente de los pagos, la administración de la liquidez estatal, y la coordinación con la deuda pública para cubrir necesidades de financiamiento. Esto permite sostener que la tesorería es el núcleo operativo de la Administración Financiera, pues convierte las decisiones presupuestarias en movimientos financieros reales, asegurando el funcionamiento del Estado y el cumplimiento de sus obligaciones.

La Administración financiera también incorpora una visión multianual en la administración financiera, lo cual constituye un aporte teórico importante. Este enfoque establece que las decisiones de gasto deben considerar no solo el ejercicio fiscal vigente, sino también sus implicancias futuras, garantizando la sostenibilidad fiscal del Estado y evitando comprometer recursos sin respaldo. A esta visión se suma el principio de responsabilidad fiscal, que exige un manejo prudente del gasto, en estricto cumplimiento de las reglas macro fiscales. Desde el punto de vista teórico, este sistema permite asegurar la trazabilidad, la transparencia y el control en el uso de los fondos públicos, elementos esenciales para una gestión eficiente y responsable.

Administración Financiera del Sector Público aporta un cuerpo conceptual que sustenta la gestión moderna de los recursos públicos, estableciendo que el manejo de los fondos del Estado debe basarse en una gestión integrada, orientada a resultados, con visión de mediano plazo y

respaldada por principios de disciplina fiscal, eficiencia y transparencia. Constituyéndose como un sustento esencial para analizar procesos de tesorería, administración de liquidez, ejecución del gasto y gestión financiera en entidades públicas, incluyendo gobiernos locales y regionales.

(Ministerio de Economía y Finanzas , 2018)

La administración financiera pública se refiere a la dinámica de “captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y metas del sector público”, conformándose por el conjunto de normas, políticas, sistemas y procesos que regulan, intervienen o se utilizan a tales efectos. Entre sus múltiples objetivos se destacan también la “disciplina fiscal, la eficiencia del gasto, la transparencia y la mejora de la gestión pública como un todo. (al., 2015)

a. Proceso de Gestión de Recursos Públicos.

El Proceso de Gestión de Recursos Públicos tiene como objetivo respaldar las actividades económicas del Sector Público, aplicando los principios de Sostenibilidad Fiscal y Responsabilidad Fiscal. Este proceso se lleva a cabo de acuerdo con los siguientes componentes técnicos:

- Ejecución Presupuestaria: Supervisada por el órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público, esta fase aborda la ejecución como parte del proceso presupuestario, siguiendo los créditos presupuestarios establecidos en el Presupuesto Institucional de Apertura y sus modificaciones.
- Gestión de Pasivos Financieros del Sector Público: Bajo la responsabilidad del órgano rector del Sistema Nacional de Endeudamiento Público, se gestiona el manejo de los Pasivos Financieros del Sector Público con el propósito de satisfacer los requisitos de la Planeación Financiera.

- **Gestión de Adquisiciones:** Supervisada por el órgano rector del Sistema Nacional de Abastecimiento, esta fase se centra en la obtención de bienes, servicios y obras para el desarrollo de acciones que cumplen metas de provisión de servicios y logro de resultados mediante diversos procedimientos.
- **Gestión de Ingresos de Personal:** A cargo de la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos, se verifica el cumplimiento de normativas relacionadas con el registro en el Aplicativo Informático de la Planilla Única de Pago del Sector Público, su actualización y la coherencia de la ejecución del gasto con la información registrada.
- **Gestión de Inversión Pública:** Supervisada por el órgano rector del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, esta fase garantiza que las inversiones contribuyan efectivamente al cierre de brechas de infraestructura.
- **Administración de Bienes:** Bajo la responsabilidad del órgano rector del Sistema Nacional de Abastecimiento, se gestiona el uso, custodia, preservación, asignación, mantenimiento y disposición final de bienes según corresponda.
- **Gestión de Tesorería:** A cargo del órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería, esta fase se refiere al manejo eficiente de los Fondos Públicos mediante la gestión de ingresos, liquidez y pagos, basándose en un flujo de caja.
- **Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero:** Bajo la responsabilidad del órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería, esta fase implica el manejo integrado de los Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero para asegurar la sostenibilidad financiera en línea con la disponibilidad de los Fondos Públicos.

- **Gestión de Riesgos Fiscales:** Supervisada por el órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería, esta fase se enfoca en identificar, medir, mitigar y monitorear las desviaciones de las variables fiscales que impactan en la sostenibilidad fiscal y responsabilidad fiscal. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

2.1.7 Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy

La Teoría General de Sistemas (TGS), desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy, constituye un enfoque interdisciplinario que permite comprender a las organizaciones como conjuntos de elementos interrelacionados que interactúan entre sí para alcanzar objetivos comunes. Esta teoría surge como una alternativa a los enfoques tradicionales que analizaban los fenómenos de manera aislada, proponiendo que todo sistema debe estudiarse de forma integral, considerando las relaciones existentes entre sus componentes y el entorno en el que se desarrolla.

Según Bertalanffy, un sistema es un conjunto de elementos que mantienen relaciones de interdependencia, de modo que cualquier modificación en una de sus partes genera efectos sobre las demás. Desde esta perspectiva, las organizaciones públicas son concebidas como sistemas abiertos que reciben insumos del entorno, los transforman mediante procesos internos y generan resultados orientados al cumplimiento de objetivos institucionales y a la satisfacción de necesidades colectivas.

Uno de los principios fundamentales de la Teoría General de Sistemas es la interdependencia, que sostiene que ninguna unidad organizacional funciona de manera aislada, ya que todas dependen de la información, recursos y acciones provenientes de otras áreas. Asimismo, la teoría incorpora el principio de totalidad, según el cual el desempeño global de una organización no puede explicarse únicamente por el funcionamiento individual de sus componentes, sino por la interacción existente entre ellos. De igual manera, el principio de

retroalimentación permite identificar desviaciones y adoptar acciones correctivas para garantizar el logro de los objetivos institucionales.

Aplicada al sector público, la Teoría General de Sistemas permite comprender que la gestión financiera de una entidad constituye un sistema integrado conformado por diversos subsistemas, tales como presupuesto, tesorería, contabilidad, abastecimiento, control interno y recaudación de ingresos. En consecuencia, las deficiencias que se presenten en cualquiera de estos componentes afectan el desempeño del sistema en su conjunto y repercuten en la capacidad institucional para administrar eficientemente los recursos públicos.

En ese sentido, la Teoría General de Sistemas proporciona un marco conceptual que permite analizar la gestión de tesorería como parte de un sistema organizacional integrado, donde la eficiencia en el manejo de los fondos públicos depende de la adecuada articulación entre los diferentes órganos y procesos que conforman la administración financiera municipal. Esta perspectiva contribuye a explicar cómo las deficiencias organizacionales pueden repercutir en la gestión de tesorería y, consecuentemente, en el manejo de los fondos públicos. (Bertalanffy, 1989)

2.1.8 Estado de Flujo de Efectivo NIC SP 02

La NICSP 2 es una norma emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (IPSASB), cuyo objetivo es establecer los lineamientos para la presentación de información sobre los flujos de efectivo en las entidades del sector público. Esta norma permite identificar las fuentes de entrada y salida de efectivo durante un período determinado, proporcionando información relevante para evaluar la capacidad de una entidad para generar recursos financieros y cumplir oportunamente con sus obligaciones.

La NICSP 2 clasifica los flujos de efectivo en tres actividades fundamentales: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación. Las actividades de operación comprenden las transacciones relacionadas con la prestación de servicios públicos y el funcionamiento ordinario de la entidad; las actividades de inversión incluyen la adquisición y disposición de activos de largo plazo; mientras que las actividades de financiación están vinculadas con operaciones que modifican la estructura financiera de la entidad, tales como préstamos y otras fuentes de financiamiento.

Desde la perspectiva de la gestión de tesorería, la NICSP 2 constituye una herramienta fundamental para el control y seguimiento de la liquidez institucional, ya que permite analizar la disponibilidad de efectivo, la capacidad de atender compromisos de pago y la eficiencia en la administración de los recursos públicos. Asimismo, facilita la toma de decisiones relacionadas con la programación financiera, la ejecución de gastos y la sostenibilidad de las operaciones gubernamentales.

En el contexto de las entidades públicas, la aplicación de la NICSP 2 contribuye a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en el manejo de los fondos públicos, permitiendo que los gestores evalúen el comportamiento de los recursos financieros y adopten medidas correctivas cuando existan deficiencias en la gestión del efectivo. Por ello, esta norma constituye un referente teórico importante para el análisis de la variable Gestión de Tesorería, debido a que proporciona los principios técnicos para la adecuada administración, control y monitoreo de los recursos financieros de una entidad pública. (International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB), 2023)

2.1.9 Teoría del Gasto Público

El análisis contemporáneo del gasto público parte de reconocer que, en las últimas

décadas, el papel del Estado ha dejado de limitarse a la provisión básica de bienes y servicios. El gasto se ha convertido en un instrumento que articula políticas económicas, sociales e institucionales. En esta línea, los aportes de Rosen y Gayer (2014), así como los de Stiglitz y Rosengard (2015), permiten comprender no solo las razones técnicas del gasto estatal, sino también sus implicancias estructurales en el desarrollo de un país.

a. Funciones esenciales del gasto público

Según Rosen y Gayer plantean que el gasto público responde a tres funciones que organizan la acción estatal: la asignación de recursos hacia actividades que el mercado no cubre de manera eficiente; la distribución del ingreso mediante transferencias y subsidios; y la estabilización macroeconómica en períodos de inestabilidad. Esta clasificación, que se ha convertido en un punto de referencia en las finanzas públicas, muestra que el gasto no solo surge de necesidades administrativas, sino de decisiones vinculadas a la eficiencia y a la equidad.

Por otro lado, Stiglitz y Rosengard coinciden en la relevancia de estas funciones, pero subrayan que la dimensión redistributiva del gasto adquiere un peso central en sociedades con desigualdades estructurales desde su perspectiva, el gasto social particularmente el destinado a educación, salud y programas de protección y como estos contribuyen a sostener condiciones mínimas de bienestar, lo que permite una participación más equitativa en la actividad económica.

b. El gasto público frente a las fallas de mercado

Una parte importante del debate actual se centra en la capacidad del Estado para responder a las fallas de mercado, el cual se explica que en contextos donde los bienes públicos, las externalidades o los monopolios naturales impiden una asignación eficiente de recursos, el gasto público se vuelve indispensable. Las inversiones en infraestructura, saneamiento o

seguridad, por ejemplo, difícilmente podrían ser sostenidas bajo esquemas puramente privados.

De la misma manera se amplía esta idea al recordar que muchas de las intervenciones estatales no solo corrigen fallas del mercado, sino que buscan evitar que estas generen costos sociales mayores. Desde esta óptica, el gasto público no solo es una herramienta correctiva, sino una forma de garantizar condiciones mínimas para el desarrollo humano y para la cohesión social.

c. El gasto público como elemento del desarrollo nacional

El análisis más reciente ha permitido entender el gasto no únicamente como un soporte operativo del Estado, sino como un componente estratégico del desarrollo económico y social en la cual se sostiene que el gasto bien orientado genera efectos multiplicadores que contribuyen a mejorar la productividad y a reducir brechas territoriales. La inversión en infraestructura, por ejemplo, crea condiciones para la actividad económica, mientras que el gasto en salud y educación fortalece el capital humano.

De igual manera se añade que el impacto del gasto no puede evaluarse exclusivamente desde indicadores financieros sino más bien los programas de gasto social deben analizarse desde su capacidad para ampliar oportunidades, fortalecer capacidades y reducir vulnerabilidades que se acumulan a lo largo del tiempo este enfoque desplaza la idea del gasto como “costo” y lo concibe como una inversión en desarrollo.

d. Eficiencia y transparencia en la gestión del gasto

Aunque las funciones del gasto público son amplias, la literatura reciente coincide en que su impacto depende de la calidad de la gestión pública y que el uso ineficiente de recursos genera distorsiones económicas, incrementa los costos fiscales y puede reducir la confianza del sector

privado lo que afecta la estabilidad macroeconómica. Por ello, la asignación presupuestal debe responder a análisis de costo-beneficio, prioridades estratégicas y evidencia empírica, la transparencia y la rendición de cuentas son elementos indispensables para evitar la captura de recursos por intereses particulares y que sin sistemas adecuados de supervisión y evaluación, incluso los programas bien diseñados pueden terminar debilitando la legitimidad del Estado. (Rosen H. S., 2014)

2.1.10 Teoría del Control Interno

El control interno en el sector público es un proceso integral, dinámico y permanente, ejecutado por todos los funcionarios y servidores de una entidad, que tiene por finalidad proporcionar una seguridad razonable respecto del cumplimiento de los objetivos institucionales, el uso adecuado de los recursos estatales y la mejora continua de la gestión pública, este concepto parte de la premisa de que el control interno no es un mecanismo aislado ni una función exclusiva de los órganos de control, sino un componente inherente a la gestión organizacional, que abarca principios éticos, estructura administrativa, manejo de riesgos, desempeño operativo, cumplimiento de la normativa y transparencia en la actuación pública.

el control interno surge como respuesta a la necesidad de contar con mecanismos preventivos, de carácter sistemático, que reduzcan las posibilidades de errores, irregularidades, desviaciones y actos de corrupción. Para ello, la Contraloría General de la Republica define que su base conceptual descansa en tres pilares fundamentales:

- Autocontrol, que implica la responsabilidad individual del servidor en el cumplimiento correcto de sus funciones
- Autorregulación, que corresponde a la capacidad institucional de establecer normas,

procesos y procedimientos internos orientados a la buena gestión

- Autogestión, que se refiere a la capacidad de la entidad para gestionar, monitorear, corregir y mejorar sus procesos de manera continua y autónoma.

Estos fundamentos convierten al control interno en una herramienta que no solo previene riesgos, sino que impulsa la cultura organizacional orientada a resultados y ética pública. El objetivo central del control interno es garantizar que la entidad cumpla adecuadamente sus funciones, actúe con eficiencia, eficacia, economía y transparencia, y proteja debidamente los bienes y recursos del Estado.

El control interno también tiene como finalidad asegurar que todas las operaciones de la entidad se realicen conforme a la normativa vigente, así como promover la generación de información confiable, oportuna y verificable, indispensable para la rendición de cuentas y la toma de decisiones gerenciales. La Contraloría General de la República sostiene que el control interno es un medio fundamental para fortalecer la lucha contra la corrupción, prevenir pérdidas patrimoniales y mejorar la calidad de los servicios públicos, otorgando mayor legitimidad al rol del Estado frente a la ciudadanía.

Además, que para garantizar su funcionamiento, el control interno debe ser entendido como un sistema estructurado que abarca todos los procesos, unidades orgánicas y niveles jerárquicos. El documento señala que su diseño y operación debe estar alineado a estándares internacionales ampliamente aceptados, en particular el modelo COSO, cuyos cinco componentes, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo, han sido adaptados al contexto normativo peruano. El primer componente, el ambiente de control, comprende el marco ético, la estructura

organizacional, las políticas de personal y el estilo de liderazgo directivo; constituye la base que da sustento al resto del sistema. La evaluación de riesgos requiere identificar, analizar y gestionar los riesgos institucionales que puedan afectar el logro de los objetivos. Las actividades de control representan los procedimientos específicos que reducen o mitigan dichos riesgos, tales como autorizaciones, aprobaciones, conciliaciones, verificaciones y controles físicos. La información y comunicación garantizan que los datos relevantes circulen adecuadamente y que la entidad cuente con registros confiables. Finalmente, la supervisión y monitoreo permiten verificar la efectividad del sistema, aplicar correctivos y promover la mejora continua.

El control interno tiene limitaciones inherentes, pues no puede garantizar total ausencia de errores o irregularidades entre las limitaciones se encuentran el juicio humano imperfecto, errores involuntarios, decisiones deficientes, colusión entre servidores, elusión deliberada de controles y deficiencias en la supervisión, es por ello que se enfatiza que el control interno brinda seguridad razonable, no absoluta. No obstante, la implementación adecuada del control interno reduce significativamente los riesgos y eleva los niveles de confiabilidad de la gestión pública.

Finalmente, el control interno tiene un especial impacto en áreas estratégicas como la gestión financiera, presupuestal y de tesorería, pues estas unidades manejan recursos públicos sensibles y son altamente vulnerables a riesgos de pérdida, desvío, error o corrupción.

(Contraloría General de la República, 2014)

2.1.11 Teoría de la Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados (GpR) constituye uno de los enfoques más influyentes dentro de la administración pública contemporánea y ha sido adoptada por diversos países como una estrategia para mejorar la eficiencia del Estado y fortalecer la legitimidad institucional. Su aparición responde a un proceso global de reforma que buscó superar las limitaciones del modelo

burocrático clásico, caracterizado por la rigidez normativa, el énfasis en procedimientos y la escasa atención a los efectos reales de la acción pública. En este contexto, autores como Longo (2007) sostienen que, la GpR representa un cambio conceptual trascendental, ya que desplaza el centro de la gestión desde las actividades y procedimientos hacia los resultados obtenidos y la creación de valor público. La premisa fundamental consiste en que la gestión pública no debe analizarse en términos de cumplimiento administrativo, sino en función del impacto generado sobre la sociedad.

Desde la perspectiva de Longo, la GpR no se limita a ser una técnica de medición, sino que constituye un modelo integral de gestión que articula la planificación estratégica, el presupuesto institucional, la ejecución de actividades y la evaluación del desempeño. Para el autor, este enfoque requiere que las entidades públicas definan con precisión sus objetivos, las metas que buscan alcanzar y los indicadores que permitirán evaluar su grado de cumplimiento. Esta orientación basada en evidencia obliga a transformar la cultura organizacional, promoviendo una actitud de aprendizaje continuo, transparencia en la gestión y responsabilidad por los resultados además que la GpR se sustenta en la coherencia entre la visión estratégica del Estado y los recursos asignados para su funcionamiento, lo que implica que el presupuesto debe convertirse en un instrumento para lograr resultados y no solamente para financiar actividades administrativas. (Longo, 2007)

Por su parte, Ramió (2011) complementa esta perspectiva al argumentar que la GpR representa el tránsito hacia una administración pública más estratégica, flexible y orientada a la ciudadanía, en la cual la GpR implica romper con la cultura tradicional del sector público, basada en la rutina y la obediencia normativa, para adoptar un modelo donde priman la toma de decisiones informada, el uso sistemático de indicadores de desempeño y la evaluación

permanente de los avances y que la gestión por resultados fortalece la legitimidad del Estado porque permite demostrar con claridad en qué se invierten los recursos públicos y qué beneficios concretos obtiene la población. En este sentido, la GpR se convierte en un instrumento de transparencia y rendición de cuentas que contribuye a mejorar la confianza ciudadana en las instituciones. (Ramíó, 2011)

La implementación de la GpR requiere el desarrollo de sistemas de información confiables, marcos normativos estables y capacidades técnicas dentro del aparato estatal, en donde la gestión por resultados no puede consolidarse sin procesos que integren la generación de información, el seguimiento de metas, el análisis de avances y la toma de decisiones basada en evidencia. Es por ello que la GpR exige una articulación permanente entre planificación, presupuesto y evaluación, de modo que la administración pública pueda orientar sus esfuerzos hacia metas coherentes y medibles.

Desde la óptica de la gestión financiera pública, la GpR aporta elementos fundamentales para mejorar la administración de tesorería y el manejo de fondos públicos. El énfasis en el resultado obliga a utilizar los recursos con eficiencia, a identificar brechas entre lo planificado y lo ejecutado, y a establecer responsabilidades institucionales sobre el uso de los fondos.

Asimismo, la GpR fortalece la calidad del gasto público, pues promueve la asignación de recursos en función de prioridades estratégicas y no en función de inercias presupuestales, en consecuencia, la GpR se convierte en un eje clave para el fortalecimiento de la gestión de tesorería, ya que introduce criterios de responsabilidad, control y transparencia que potencian la eficiencia en la administración de los recursos financieros del Estado.

2.1.12 Modernización de la Gestión Pública

La modernización de la gestión pública constituye un proceso más amplio que abarca reformas estructurales, culturales, tecnológicas y organizacionales orientadas a fortalecer la capacidad del Estado para responder a los desafíos de un entorno social y económico dinámico. Para Aguilar Villanueva (2006), la modernización del Estado no puede entenderse como un simple ejercicio de actualización administrativa, sino como una transformación profunda de la racionalidad y el modo de funcionamiento de las instituciones públicas, aquí se sostiene que la modernización implica reconstruir la relación entre el Estado y la sociedad promoviendo mecanismos de gestión más eficientes, transparentes y orientados al ciudadano en donde se resalta que la modernización surge de la necesidad de superar los déficits de eficiencia, coordinación y capacidad de respuesta que caracterizan a las administraciones públicas tradicionales.

Aguilar plantea que la modernización debe incorporar herramientas de planificación estratégica, mejorar las competencias del capital humano, fortalecer los sistemas de control y adoptar tecnologías que permitan la automatización de procesos y la reducción de cargas administrativas. Asimismo, subraya que la modernización requiere un cambio cultural profundo, donde las instituciones públicas adopten principios de orientación al ciudadano, responsabilidad por el desempeño, mejora continua y apertura al escrutinio público estos cambios no son meramente instrumentales; constituyen un proceso de reforma institucional que busca construir un Estado con mayor capacidad de gestión y una administración pública dotada de estándares de calidad comparables a los de organizaciones modernas del sector privado. (Aguilar Villanueva L., 2006)

Segun Ramió (2009) destaca que la modernización del Estado implica un proceso permanente de adaptación organizacional en la cual el Estado moderno debe ser capaz de diseñar

e implementar políticas públicas de manera flexible, coordinada y eficiente, lo que requiere transformar estructuras jerárquicas tradicionales en sistemas más dinámicos y orientados a la creación de valor público en donde se resalta la importancia de integrar sistemas de información financiera, fortalecer la profesionalización del servicio civil y consolidar un control interno eficaz que permita prevenir riesgos y mejorar la integridad institucional. En este sentido, la modernización no es un fin en sí mismo, sino un medio para construir instituciones más capaces de gestionar recursos y ofrecer servicios de calidad.

La modernización exige una renovación del aparato estatal que permita superar la fragmentación institucional y garantizar un funcionamiento coherente del sistema público en donde los procesos de modernización buscan no solo mejorar aspectos administrativos, sino transformar la capacidad operativa del Estado asegurando que las instituciones puedan gestionar adecuadamente los fondos públicos, controlar los riesgos y diseñar políticas basadas en información confiable.

La modernización, en consecuencia, se convierte en un proceso estratégico que fortalece la gobernanza, la eficiencia del gasto público y la transparencia en el manejo de recursos.

Además, la modernización guarda una relación estrecha con la gestión financiera pública, pues promueve la adopción de sistemas integrados de administración financiera, la digitalización de operaciones de tesorería, la estandarización de procedimientos y la profesionalización del personal encargado del manejo de fondos. Estas herramientas permiten reducir errores, minimizar discrecionalidades, mejorar los controles internos y potenciar la rendición de cuentas. (Ramió C. , 2009)

2.1.13 Teoría de Fondos Públicos

Los fondos públicos son recursos financieros que pertenecen a entidades gubernamentales y se utilizan para financiar las actividades del sector público. Estos fondos son esenciales para el funcionamiento de un gobierno y para proporcionar bienes y servicios a la sociedad.

a. Naturaleza de los Fondos Públicos

Origen: Los fondos públicos provienen de diversas fuentes, como impuestos, tasas, contribuciones, ingresos por ventas de bienes y servicios, donaciones, préstamos y otros ingresos gubernamentales. Los ciudadanos contribuyen a estos fondos a través de los impuestos, que son obligatorios para financiar las actividades del gobierno.

Propósito: El propósito principal de los fondos públicos es financiar las funciones gubernamentales y satisfacer las necesidades de la sociedad. Esto incluye la prestación de servicios públicos esenciales como educación, salud, infraestructura, seguridad, entre otros.

b. Características de los Fondos Públicos

Contribución: La contribución a los fondos públicos, especialmente a través de impuestos, es obligatoria para los ciudadanos y las empresas. El incumplimiento puede resultar en sanciones legales.

Destinación Específica: Los fondos públicos suelen asignarse para propósitos específicos, como la construcción de carreteras, la educación o la salud. Este principio busca garantizar la transparencia y la responsabilidad en el uso de los recursos.

c. Administración de los Fondos Públicos

Presupuesto Público: La administración de los fondos públicos se realiza a través del

presupuesto público. Este documento detalla los ingresos y gastos proyectados del gobierno para un período específico. El proceso presupuestario incluye la elaboración, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto.

Contabilidad Gubernamental: Los fondos públicos se gestionan mediante sistemas contables gubernamentales que aseguran la transparencia y la rendición de cuentas. Se llevan registros detallados de los ingresos y gastos, y se realizan auditorías para garantizar la legalidad y eficiencia en la gestión financiera.

Desafíos y Consideraciones:

Sostenibilidad: Los gobiernos deben garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo, evitando déficits excesivos y gestionando adecuadamente la deuda pública.

Transparencia y Rendición de Cuentas: Dada la naturaleza de los fondos públicos, la transparencia en la gestión y la rendición de cuentas son cruciales para mantener la confianza de los ciudadanos.

Eficiencia en el Gasto: Es fundamental que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva para cumplir con los objetivos gubernamentales y satisfacer las necesidades de la sociedad.

En resumen, los fondos públicos son el pilar financiero del sector público y desempeñan un papel crucial en el funcionamiento de un gobierno y en la prestación de servicios esenciales para la comunidad. Su administración adecuada es esencial para garantizar el bienestar de la sociedad y el cumplimiento de los objetivos gubernamentales.

El presupuesto se presenta como la herramienta de administración estatal que posibilita a

las entidades alcanzar sus metas y objetivos establecidos en su Plan Operativo Institucional. (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

d. Clasificación Económica

Agrupar los fondos públicos dividiéndolos en:

- Ingresos Corrientes: Engloba los fondos originados por tributos, la enajenación de bienes, la prestación de servicios, las rentas generadas por la propiedad, multas, sanciones y otros ingresos de carácter corriente.
- Ingresos de Capital: Comprende los recursos derivados de la venta de activos como inmuebles, terrenos, maquinarias, entre otros, así como las amortizaciones de préstamos otorgados (reembolsos), la venta de acciones de entidades estatales en empresas y otros ingresos de índole capital.
- Transferencias: Agrupa los recursos que no conllevan contraprestación ni reembolso, provenientes de entidades, personas naturales o jurídicas con domicilio dentro o fuera del país, así como de otros gobiernos.
- Financiamiento: Engloba los recursos derivados de operaciones oficiales de crédito, tanto a nivel interno como externo, además de los saldos de balance correspondientes a años fiscales anteriores. (Congreso de la Republica del Peru, 2013)

e. Ejecución de los fondos públicos

La ejecución de los fondos públicos se realiza en las etapas siguientes:

- Estimación: La Estimación es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.
- Determinación: La Determinación es el acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una Entidad
- Percepción: La Percepción es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022)

2.1.14 Teoría de la Gobernanza Pública

La Teoría de la Gobernanza Pública surge como una evolución de los modelos tradicionales de administración pública, proponiendo una forma de gestión basada en la coordinación, la cooperación institucional y la participación de diversos actores para alcanzar objetivos de interés público. Este enfoque reconoce que los problemas públicos son cada vez más complejos y requieren mecanismos de articulación que permitan integrar recursos, capacidades e información provenientes de diferentes unidades organizacionales e instituciones.

De acuerdo con Aguilar Villanueva (2006), la gobernanza pública se refiere al conjunto de procesos mediante los cuales las instituciones públicas dirigen, coordinan y articulan sus acciones para alcanzar resultados orientados al bienestar colectivo. Bajo este enfoque, el desempeño institucional no depende únicamente de la autoridad jerárquica o del cumplimiento de procedimientos administrativos, sino también de la capacidad de coordinación entre los distintos órganos que intervienen en la gestión pública.

La gobernanza pública se fundamenta en principios como la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia, la participación, la coordinación institucional y la orientación a resultados. Estos principios buscan fortalecer la capacidad del Estado para responder adecuadamente a las necesidades de la población, optimizando el uso de los recursos públicos y promoviendo una gestión basada en el valor público.

Asimismo, Pierre y Peters (2000) sostienen que la gobernanza implica la capacidad de las organizaciones públicas para coordinar actores, recursos y procesos con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Desde esta perspectiva, las entidades públicas deben superar enfoques fragmentados de gestión y promover mecanismos de articulación que permitan una adecuada toma de decisiones y una utilización eficiente de los recursos disponibles.

Aplicada al ámbito de la administración financiera pública, la teoría de la gobernanza permite comprender que la gestión eficiente de los recursos financieros no depende exclusivamente de una unidad orgánica específica, sino de la interacción coordinada entre las áreas responsables de la planificación, recaudación, presupuesto, tesorería, contabilidad y control interno. La falta de coordinación entre estas áreas puede generar deficiencias en la disponibilidad de recursos, retrasos en la ejecución financiera, limitaciones en la capacidad de pago y dificultades para alcanzar los objetivos institucionales.

La gobernanza pública constituye un marco teórico pertinente para explicar que las limitaciones observadas en la gestión financiera institucional responden a factores organizacionales relacionados con la coordinación interinstitucional, la supervisión de los procesos, la generación de ingresos y la toma de decisiones financieras. En consecuencia, una adecuada gobernanza fortalece la capacidad institucional para administrar eficientemente los recursos públicos, mejorar la gestión de tesorería y garantizar un manejo responsable,

transparente y sostenible de los fondos públicos.

Por tanto, la Teoría de la Gobernanza Pública aporta una visión integral de la gestión estatal, permitiendo analizar la relación existente entre la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos desde una perspectiva organizacional, donde la articulación de procesos y la coordinación entre áreas constituyen elementos esenciales para el logro de resultados institucionales. (Aguilar Villanueva L. F., 2006)

2.1.15 Teoría de la Burocracia

a. La Teoría de la Burocracia de Max Weber

Es una teoría explicada desde otro punto de vista donde la gran mayoría de las personas que al escuchar la palabra burocracia piensan en travas, complejos en los sistemas, las características que nos presenta Weber de su teoría nos hacen reflexionar sobre cómo desarrollarla de manera óptima y racional, esta se desarrolló a principios del siglo XX para comprender la naturaleza de las organizaciones y la administración.

➤ Características de la Burocracia

Jerarquía: La burocracia implica una estructura jerárquica clara en la que cada nivel de la organización está subordinado al nivel superior.

División del trabajo: Las tareas se dividen y asignan de manera especializada, lo que aumenta la eficiencia y la productividad.

Reglas y procedimientos formales: La burocracia opera de acuerdo con reglas y procedimientos escritos y formalizados. Esto proporciona claridad y uniformidad en la toma de decisiones y la ejecución de tareas.

Impersonalidad: Las decisiones y acciones se basan en reglas y normas, no en preferencias personales. Se busca eliminar la arbitrariedad y el favoritismo.

Competencia Técnica: En la burocracia, se valora la competencia técnica y profesional para la selección y promoción de empleados. La ascendencia en la jerarquía se basa en la habilidad y el mérito.

Separación entre Propiedad y Administración: En contraste con otras formas de organización, en una burocracia, la propiedad y la gestión están separadas. Los empleados no son dueños de la organización; simplemente ocupan puestos dentro de la estructura.

Carrera Profesional: La burocracia implica una carrera profesional para los empleados, con oportunidades de ascenso y promoción basadas en la competencia y el rendimiento.

Documentación Escrita: Las acciones y decisiones en una burocracia se registran y documentan por escrito. Esto contribuye a la transparencia y a la consistencia en la toma de decisiones.

Racionalidad: La burocracia se basa en la racionalidad en la toma de decisiones. Las decisiones se toman de manera lógica y eficiente, centrándose en los objetivos de la organización. (Weber, 2001)

Si bien es cierto el autor nos presenta una teoría interesante existen críticas donde dan a conocer que la burocracia tiende la rigidez de los sistemas, la adhesión estricta a las reglas y procedimientos donde actualmente se confrontaría con la simplificación administrativa, la flexibilidad de funciones para el óptimo uso del tiempo en la administración pública. La despersonalización con la insistencia en la impersonalidad y la objetividad puede llevar a la despersonalización de las relaciones laborales. La atención excesiva a las reglas puede resultar en

una falta de consideración por las necesidades y motivaciones individuales de los empleados.

Jerarquía Autoritaria: La jerarquía rigurosa puede conducir a un exceso de autoritarismo en la toma de decisiones. Esto puede limitar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la generación de ideas creativas.

Falta de Incentivos para la Innovación: La burocracia puede desincentivar la innovación y la creatividad debido a su énfasis en la conformidad con las reglas establecidas. Los empleados pueden sentirse reacios a proponer nuevas ideas si estas no encajan perfectamente con los procedimientos existentes.

Enfoque Excesivo en la Eficiencia: La búsqueda constante de la eficiencia puede llevar a la pérdida de consideración por otros valores importantes, como la equidad, la justicia y la calidad de vida en el trabajo.

Complejidad y Desconexión con la Realidad: La aplicación literal de los principios burocráticos puede hacer que las organizaciones sean demasiado complejas y desconectadas de la realidad operativa, lo que dificulta la implementación efectiva de políticas.

b. La Teoría de Ludwig Von Mises

Sobre la burocracia detalla diferentes aspectos en el cual la burocracia no es un pilar el cual se pueda aplicar a diversas organizaciones y como estos aspectos no ayudan a las organizaciones al logro de metas, simplificación administrativa de la que tanto se habla actualmente, estas características que el autor propone son las siguientes.

Eficiencia Económica: Mises argumenta que la burocracia es inherentemente ineficiente desde el punto de vista económico. Señala que la burocracia gubernamental carece de incentivos

para la eficiencia y la productividad, ya que no opera en un mercado competitivo y no está sujeta a las señales de precios que guían la toma de decisiones en una economía de mercado.

Problemas de Coordinación: Mises sostiene que la burocracia gubernamental enfrenta problemas de coordinación debido a la falta de mecanismos de mercado para asignar recursos eficientemente. La planificación centralizada por parte de la burocracia puede resultar en asignaciones ineficientes de recursos.

Racionalidad Limitada: Mises critica la capacidad limitada de la burocracia para procesar información de manera eficiente. Argumenta que la toma de decisiones centralizada a menudo carece de la información necesaria sobre las preferencias y necesidades de los individuos, lo que lleva a decisiones subóptimas.

Ineficiencia en la Producción de Bienes y Servicios: Mises sugiere que las organizaciones burocráticas estatales tienden a ser ineficientes en la producción de bienes y servicios en comparación con las empresas privadas operando en un mercado libre.

Burocracia y Libertad Individual: Desde una perspectiva más amplia, Mises relaciona la expansión de la burocracia con una disminución en la libertad individual. Argumenta que a medida que el gobierno aumenta su intervención en la economía, las decisiones individuales y la libertad de elección se ven limitadas. (Mises, 2005)

2.2 Marco Conceptual

a. Gestión

El termino de gestión resalta las acciones precisas, oportunas y prácticas en pro de conseguir en el menor tiempo posible, y con la calidad del caso, los propósitos trazados tanto en la esfera pública como en la privada. Es una categoría amplia, que implica según Medina

“múltiples usos, cuya característica básica es la de referirse a acciones puntuales. Las acciones, recursos, objetivos y logros constituyen la base esencial de los procesos de gestión, que están precedidos por una razón social o institucional”. (Medina. C, 2008)

La gestión es un mecanismo o herramienta que permite a los actores a dinamizar, organizar dirigir, ejecutar y supervisar los recursos del estado que estos sean utilizados de la manera eficiente y efectiva buscando la eficacia publica en pro de la sociedad, la gestión ayuda a desarrollar y poner en marcha los instrumentos de gestión los cuales permiten operacionalizar los propósitos de las políticas y desarrollar de mejor manera las intenciones gubernamentales.

b. Gasto Público

Las erogaciones comprenden los desembolsos realizados por las entidades, destinados a gastos corrientes, gastos de capital y servicio de deuda, utilizando los créditos presupuestarios aprobados en los respectivos presupuestos. Estos recursos están dirigidos a respaldar la provisión de servicios públicos y las acciones emprendidas por las entidades de acuerdo con sus funciones y objetivos institucionales. (Congreso de la Republica del Peru, 2013)

c. Gasto corriente

Se refiere a los desembolsos necesarios para el funcionamiento diario del Estado; estos son recurrentes y se consumen en su totalidad tras el primer uso. Ejemplos incluyen la adquisición de útiles de librería, los salarios de docentes universitarios o médicos en el sistema de salud pública. Los gastos corrientes no contribuyen al aumento del patrimonio estatal y se reflejan como pérdidas en el estado financiero.

d. Gasto de capital

Tiene la característica de incrementar el patrimonio del sector público. No son repetitivos y no se agotan después del primer uso. Un ejemplo claro de gasto de capital sería la construcción de un nuevo edificio para una facultad en una Universidad Pública. (Ratner, 2022)

e. Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero

Se encuentra a cargo del órgano rector del Sistema Nacional de Tesorería y se refiere al manejo integrado de los Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero, con la finalidad de dar sostenibilidad financiera a la ejecución de actividades económicas en línea con la disponibilidad de los Fondos Públicos. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2018, 15 de setiembre)

f. Gestión de tesorería

La gestión de tesorería adquiere un carácter más riguroso debido al control interno gubernamental, la responsabilidad fiscal y la necesidad de garantizar que los fondos públicos se utilicen conforme a los fines autorizados en el presupuesto. Por ello, la eficiencia en la gestión de tesorería repercute directamente en la continuidad de los servicios institucionales, la ejecución presupuestal y la percepción ciudadana sobre la gestión pública. (Gitman, 2012)

La Gestión de Tesorería, como parte del proceso de Gestión de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, es el manejo eficiente de los Fondos Públicos a través de la gestión de ingresos, de liquidez y de pagos, sobre la base del flujo de caja.

g. Gestión de ingresos

Desde la perspectiva de autores como Musgrave y Musgrave sostienen que la gestión de ingresos en el sector público es el conjunto de procesos, políticas y mecanismos orientados a la

generación, recaudación, administración, registro y control de los recursos financieros que perciben las entidades estatales para el cumplimiento de sus funciones públicas. Este proceso abarca tanto los ingresos tributarios (impuestos, contribuciones y tasas) como los ingresos no tributarios (multas, servicios, rentas, transferencias y otros recursos propios), y se desarrolla bajo los principios de eficiencia, transparencia, sostenibilidad y responsabilidad fiscal. (Musgrave, 1984)

h. Gestión de ingresos dentro del marco legal

La Gestión de Ingresos consiste en el establecimiento de lineamientos y disposiciones sobre aspectos operativos, de procedimiento o de registro, para la acreditación oportuna de los Fondos Públicos en la CUT.

Las entidades recaudadoras del Sector Público No Financiero proporcionan información sobre la estimación, determinación y percepción de sus flujos de ingresos financieros, en los plazos y condiciones que determine la Dirección General del Tesoro Público. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2018)

i. Gestión de Liquidez

La gestión de liquidez se refiere a la capacidad de una entidad pública para disponer de recursos financieros suficientes y oportunos que permitan atender sus obligaciones inmediatas sin afectar la continuidad de la gestión institucional. Ross, Westerfield y Jordan la vinculan con la solvencia operativa del corto plazo. En el sector público, la liquidez se asocia al equilibrio entre ingresos y gastos, la adecuada programación financiera y el seguimiento continuo de las disponibilidades.

La gestión de liquidez garantiza la disponibilidad necesaria de los Fondos Públicos

recaudados o percibidos, para el pago oportuno de las obligaciones contraídas de acuerdo a ley por parte de las entidades autorizadas. (Ministerio de Economía y Finanzas , 2018)

j. Recaudación de ingresos

La recaudación de ingresos es el proceso mediante el cual el Estado obtiene los recursos financieros provenientes de tributos, contribuciones, tasas, multas, rentas, transferencias y otros ingresos no tributarios. Este proceso comprende actividades de determinación, cobranza, verificación, registro y control de las obligaciones a cargo de los contribuyentes y usuarios. De acuerdo con Rosen y Gayer (2014), la recaudación representa el mecanismo central del financiamiento público, siendo fundamental para garantizar la continuidad de los servicios estatales y la estabilidad fiscal.

k. Control Gubernamental

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes. (Congreso de la República del Perú, 2002)

l. Control Interno

El control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades,

funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

m. Normas Internacionales de Contabilidad

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) son un conjunto de estándares creados para unificar la forma en que las empresas de todo el mundo preparan y presentan sus estados financieros. Son las precursoras de las actuales Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). (Econopedia, 2023)

2.3 Antecedentes Empíricos de la Investigación

2.3.1 Antecedentes Internacionales

Mejías Valderrama, (2016), Quien formulo el trabajo de investigación Intitulada “Propuesta de un sistema de gestión para el tratamiento del riesgo operacional en la Administración del Tesoro Público”, en la Universidad De Chile, facultad de ciencias físicas y matemáticas para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas. El objetivo de la investigación es la elaboración de una propuesta de sistema de gestión para el tratamiento de los riesgos operacionales inherentes al quehacer de la Tesorería General de la República, de acuerdo a la convergencia internacional de medidas y normas de capital según el Comité de Supervisión Bancaria Basilea II. Llegando a las siguientes conclusiones conclusiones. Para administrar el riesgo operacional en una institución pública, es necesario llevar a cabo análisis detallados de las pérdidas que se generan, producto de las actividades propias del negocio. En este sentido, importante es contar con directrices que permitan establecer metodologías adecuadas para una

correcta administración de acuerdo a buenas prácticas observadas en otras organizaciones con mayor desarrollo. De acuerdo a lo anterior, la TGR debe tomar como parámetro los lineamientos que entrega Basilea para el riesgo operacional, siendo esto una herramienta útil para la eficiencia los recursos públicos que se utilizan en la distribución de beneficios y/o devoluciones de impuestos a los contribuyentes, beneficiarios y ciudadanía en general. Por otra parte, importante es también que la organización sea capaz de llevar a cabo análisis profundos sobre las herramientas de las que dispone para instaurar cambios y llevar adelante nuevos proyectos que sustenten sistemas informáticos más robustos, procesos detallados y bien documentados y capacitaciones a los funcionarios que ejecutan y se desempeñan en las principales líneas de negocio para disminuir el riesgo asociado a posibles eventos de pérdida. (Valderrama, 2016)

Pavez Tapia, 2016, con el trabajo de investigación intitulado “Modelo de sistema de control de Gestión Tesorería General de la República”, de la Universidad de Chile, Tesis para optar al grado de magíster en control de gestión. El objetivo de la investigación es, el trabajo tiene como propósito 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 establecidas para el Servicio de Tesorerías. Para alcanzar el objetivo propuesto, se aplicarán herramientas de control de gestión 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. De las cuales las conclusiones son las siguientes, en el presente trabajo se propone un

sistema de control de gestión complementario para la TGR, que incluye herramientas de control de gestión para apoyar la implementación y monitoreo de la estrategia institucional, sin perjuicio, que en la actualidad la TGR dispone de una planificación estratégica para el periodo 2015-2018, de la cual se desprenden oportunidades de mejora, carencia de ciertas herramientas de control de gestión y de metodologías para garantizar la articulación de objetivos y desdoblamiento de la estrategia. Para las instituciones públicas existe un marco legal que rige su quehacer institucional, que norma su proceder respecto a las atribuciones y restricciones a las cuales está sujeta su gestión, también norma los instrumentos establecidos para estimular desempeños, de esta realidad es parte la TGR, situación que evidencia rigidez, burocracia y limitaciones en la implementación de estrategias. (Tapia, 2016)

2.3.2 Antecedentes Nacionales

Ñaccha Cáceres, Arias Quijano, 2018, con el trabajo de investigación intitulado “Sistema de tesorería y su incidencia en la gestión financiera de la Municipalidad Distrital de Marcará, provincia de Carhuaz, año 2017”, de la Universidad Nacional “Santiago Antúnez De Mayolo, Tesis para optar al título profesional de Contador Público. El objetivo de la investigación es, describir la incidencia del sistema de tesorería en la gestión financiera de la Municipalidad Distrital de Marcará, Provincia de Carhuaz, año 2017. Conclusiones, Se determinó que el área de administración financiera de la Municipalidad distrital de Marcará no ha implementado procedimientos, políticas, directivas, manuales con respecto al funcionamiento interno de la unidad de tesorería; solo cuenta con normatividad general que brinda la Dirección general de endeudamiento y Tesoro público; lo que es corroborado con el análisis documental realizado y con las tablas N° 4 y 7, en el sentido que solo un 8% de los encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en la importante necesidad de creación de dispositivos internos

adicionales a los suministrados por la DGETP; y solo un 15% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en la importancia de creación de manuales internos de procedimiento de pagos adicionales a los suministrados en la ley del sistema de tesorería y sus normas; Se corrobora la hipótesis general; y se determinó una fuerte dependencia entre las variables investigadas. (Ñacha Caceres Karin Yanet, 2018)

Santos Mamani Melo, 2016, con el trabajo de investigación intitulado “Aplicación de las normas generales de tesorería y su influencia en el manejo de los fondos públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Carabaya periodos 2014 2015”, de la Universidad José Carlos Mariátegui – Moquegua, Tesis para obtener el título de Contador Público, El objetivo de la investigación es, Analizar el nivel de cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería y su influencia en el manejo de los fondos público de la Unidad de Gestión Educativa Local de Carabaya, 2014 2015. Conclusiones, Referente a la determinación del nivel de cumplimiento de la aplicación de las Normas Generales de Tesorería en la Unidad de Gestión Educativa Local de Carabaya, periodos 2014 2015, el promedio porcentual de cumplimiento de la norma se da en un 49.38% para el año 2014 y de 50.98% para el año 2015 , así mismo el incumplimiento de la norma en el año 2014 es del 33.51% y para el período 2015 es del 33.42% lo que demuestra un cumplimiento de regular a bueno de las Normas Generales de Tesorería, así mismo se indica que de las 15 normas, 03 normas se cumplen por encima del 85%, 04 normas se cumple por encima del 50% al 84%, y 04 normas se han cumplido por debajo del 50% y 04 normas no se han cumplido en un 100%. El promedio porcentual del cumplimiento fue de 49.38% para el año 2014 y del 50.98% para el año 2015 existiendo un aumento de cumplimiento en el año 2015 del 1.6%. (Melo, 2016)

2.4 Marco Normativo

Decreto legislativo Marco de la administración financiera del sector público N°1436

- Artículo 10 Sistema Nacional de Tesorería
- Artículo 20 Proceso de Programación de Recursos Públicos
- Artículo 21 Proceso de Gestión de Recursos Públicos.

Decreto legislativo del Sistema Nacional de Tesorería N°1441

- Artículo 4 Sistema Nacional de Tesorería
- Artículo 6 En el nivel descentralizado u operativo
- Artículo 15 Gestión de Ingresos
- Artículo 16 Gestión de liquidez
- Artículo 14 Gestión de Tesorería
- Artículo 20 Reglas para la Gestión de Tesorería

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

La gestión de tesorería incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2023.

2.5.2 Hipótesis Especifica

La gestión de ingresos incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

La gestión de liquidez incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la

Municipalidad Provincial del Cusco.

La administración de fondos públicos incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

2.6 Identificación de Variable e Indicadores

Variable independiente: Gestión de tesorería

Variable Dependiente: Manejo de fondos públicos

2.7 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de Variable

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Gestión de tesorería	El Sistema Nacional de Tesorería se define como la agrupación de órganos, regulaciones, procesos, métodos e instrumentos diseñados para la gestión de los fondos públicos en las entidades y organismos del Sector Público. Este sistema abarca diversas fuentes de financiamiento y el empleo de dichos fondos. (Decreto Legislativo N° 1441 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería)	Gestión de ingresos	Eficiencia de recaudación
			Diversificación de fuentes de ingresos
			Planificación financiera a largo plazo
		Gestión de liquidez	Gestión efectiva de tesorería
			Monitoreo y evaluación
			Evaluación de riesgos
		Administración de fondos públicos	Eficiencia y Transparencia en la Planificación y Ejecución Presupuestaria
			Control de gastos
			Auditorías y fiscalización
Manejo de Fondos públicos	Los fondos públicos comprenden todos los recursos financieros, ya sean de naturaleza tributaria o no tributaria, que se generan, adquieren u originan durante la producción o prestación de bienes y servicios llevados a cabo por las unidades ejecutoras o entidades, en estricto cumplimiento de la legislación vigente. (Decreto Legislativo N° 1441 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería)	Gasto corriente	Gasto de personal
			Beneficios sociales, CTS
			Materiales de oficina
			Servicios básicos

Nota: Elaboración propia

Capítulo III: Metodología

3.1 Ámbito de Estudio

3.1.1 Localización Política

La Municipalidad Provincial del Cusco es una entidad clasificada dentro del nivel de gobierno local, según el artículo 1 de la ley Orgánica de Municipalidades N 27972 expresa lo siguiente, “Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.”

3.1.2 Localización geográfica

La Municipalidad Provincial del Cusco se ubica en el distrito del Cusco, provincia del Cusco, departamento del Cusco a 3399 msnm, la jurisdicción de la Municipalidad Provincial del Cusco abarca los distritos de Cusco, Ccorca, Poroy, Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla y Wanchaq, ejerce su autoridad en las materias de su competencia, que incluyen urbanismo, infraestructura, servicios públicos, cultura, educación, entre otros.

3.2 Alcance, Tipo y Diseño de la Investigación

3.2.1 Alcance de la Investigación

La presente investigación tiene un alcance explicativo, debido a que busca determinar la incidencia de la Gestión de Tesorería sobre el Manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco. Asimismo, permite explicar el comportamiento de la

variable dependiente a partir de la incidencia de la variable independiente y de cada una de sus dimensiones, mediante la aplicación de un modelo de Regresión Logística Ordinal. De esta manera, se identifica la contribución de la Gestión de Ingresos, la Gestión de Liquidez y la Administración de Fondos Públicos en la explicación del Manejo de los Fondos Públicos.

3.2.2 *Tipo de Investigación*

El presente estudio es de tipo aplicado, debido a que tiene como finalidad generar conocimiento orientado a la solución de un problema específico relacionado con la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco. Los resultados obtenidos permiten proporcionar evidencia empírica para fortalecer la toma de decisiones y contribuir a la mejora de la gestión financiera institucional, constituyéndose en una base para el diseño e implementación de estrategias orientadas al uso eficiente de los recursos públicos.

3.2.3 *Diseño de Investigación*

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental y de corte transversal. Es no experimental porque las variables de estudio no fueron manipuladas deliberadamente por el investigador; los fenómenos fueron observados tal como se presentan en su contexto natural, sin intervenir sobre ellos. Asimismo, es de corte transversal, debido a que la recolección de los datos se efectuó en un único momento temporal. Este diseño permitió analizar la incidencia de la Gestión de Tesorería sobre el Manejo de los Fondos Públicos mediante un modelo de Regresión Logística Ordinal, sin alterar las condiciones en las que se desarrollan los procesos administrativos de la Municipalidad Provincial del Cusco.

3.3 Método

El presente estudio se desarrollará bajo el método hipotético-deductivo, ya que parte de la

formulación de una hipótesis que propone que la Gestión de Tesorería incide negativamente en el manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco. A partir de esta hipótesis, se recolectarán datos mediante encuestas aplicadas a trabajadores administrativos y funcionarios, con el fin de analizarlos estadísticamente y así confirmar o rechazar la hipótesis planteada.

3.4 Unidad de Análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por los servidores y funcionarios de las áreas administrativas de la Municipalidad Provincial del Cusco, quienes, debido a sus funciones y participación en la gestión institucional, poseen conocimiento y percepción sobre la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos de la entidad.

3.5 Población de Estudio

La población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que poseen una característica común, que son el objeto de estudio en una investigación específica. Esta característica común puede ser cualquier cosa que comparta la totalidad de los elementos, como una condición, un atributo o una circunstancia particular. (Bernard, 2013)

La población estuvo conformada por 99 trabajadores administrativos de los regímenes laborales del Decreto Legislativo N.º 276, Decreto Legislativo N.º 728 y Decreto Legislativo N.º 1057 que laboran en las oficinas directamente vinculadas con los procesos de planificación, presupuesto, administración, recursos humanos, contabilidad, tesorería y abastecimiento de la Municipalidad Provincial del Cusco. Estas unidades orgánicas fueron seleccionadas por ser las que intervienen directamente en los procesos relacionados con la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos, constituyendo la población objetivo de la investigación.

3.6 Tamaño de Muestra

El presente estudio aplicará un muestreo probabilístico estratificado, debido a que la población se encuentra conformada por distintos grupos laborales dentro de la Municipalidad Provincial del Cusco, los cuales deben estar representados proporcionalmente. Este tipo de muestreo permite garantizar la participación de todos los estratos previamente definidos, aumentando así la precisión de los resultados. Así mismo cabe destacar que la utilización de un muestreo probabilística estratificado se debe a la razón que cada escala laboral o profesional puede presentar variabilidad al momento de aplicar el instrumento del cuestionario.

La población total está conformada por 99 trabajadores, distribuidos en los siguientes estratos:

Directores: 10

Personal con contrato a plazo determinado (D.L CAS 1057): 39

Personal con contrato a plazo indeterminado (D.L 276): 30

Personal obrero (D.L 728): 20

3.6.1 Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

N=99 (tamaño de la población)

Z=1.96 (nivel de confianza del 95%)

$p=0.5$ (probabilidad de ocurrencia)

$q=0.5$ ($1 - p$)

$e=0.05$ (margen de error)

Valores correspondientes

$$n = \frac{99 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(99 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 79$$

3.6.2 *Asignación Proporcional por Estratos*

A continuación, se detalla la distribución proporcional del tamaño de muestra en función del peso de cada estrato dentro de la población total:

Tabla 2
Asignación proporcional por estratos

Estrato	Población	Proporción (%)	Muestra asignada
Directores	10	10.10%	8
Contrato a plazo determinado	39	39.39%	31
Contrato a plazo indeterminado	30	30.30%	24
Personal obrero	20	20.20%	16
Total	99	100%	79

Nota: Elaboración propia

De esta manera, cada subgrupo estará representado de manera proporcional, lo que garantiza una muestra equilibrada y representativa del total de la población.

3.7 Técnicas y Herramientas

3.7.1 Técnicas

La técnica de la revisión bibliográfica:

Se trata de recopilar la información de investigación vinculada a la revisión de trabajos previos, así como la información extraída de documentos como las Normas Generales de Tesorería, leyes, resoluciones y directivas.

La técnica de la encuesta

Es un método que posibilitará la obtención de datos acerca del problema formulado, pudiendo estos ser novedosos o complementarios. Esto contribuirá a cuantificar tanto las características como la naturaleza del objeto de estudio, utilizando encuestas como instrumentos.

La técnica recolección de datos.

Se empleó la técnica de análisis documental mediante una ficha de recolección de datos, la cual permitió registrar y sistematizar información obtenida del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), fuente oficial del Ministerio de Economía y Finanzas. La información recopilada comprendió indicadores presupuestarios y financieros relacionados con la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos, permitiendo realizar un análisis descriptivo del acervo documentario y contrastar dichos resultados con la información obtenida mediante la encuesta.

3.7.2 Herramientas

Para la técnica de la revisión bibliográfica, se empleó como herramienta el análisis bibliográfico, la cual permitió recopilar, organizar y sistematizar información proveniente de libros, artículos científicos, tesis, normas legales y documentos técnicos relacionados con la

gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos. Esta herramienta facilitó la construcción del marco teórico y el sustento conceptual de las variables de estudio.

Para la técnica de la encuesta, se utilizó como herramienta el cuestionario estructurado, conformado por 36 ítems, distribuidos en dos secciones correspondientes a las variables gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos. El cuestionario fue elaborado con preguntas cerradas y escala tipo Likert, lo que permitió medir la percepción de los trabajadores administrativos y funcionarios de la Municipalidad Provincial del Cusco respecto a las prácticas de administración financiera.

Para la técnica de análisis documental se empleó una ficha de recolección de datos, mediante la cual se recopiló y sistematizó información financiera y presupuestaria obtenida del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), plataforma oficial del Ministerio de Economía y Finanzas. La información analizada comprendió indicadores relacionados con la ejecución presupuestaria, la recaudación de ingresos, la disponibilidad de recursos financieros y la ejecución del gasto, los cuales fueron utilizados para describir el comportamiento de las variables de estudio y contrastar los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, fortaleciendo la consistencia y el sustento empírico de la investigación.

3.8 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

La información recolectada mediante el cuestionario fue codificada, depurada y procesada utilizando el software estadístico IBM SPSS Statistics versión XX. En una primera etapa, se realizó un análisis descriptivo de las variables mediante tablas de frecuencia, porcentajes y baremos de interpretación, con el propósito de describir el comportamiento de la Gestión de Tesorería y el Manejo de los Fondos Públicos.

Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados evidenciaron que las variables no presentaban una distribución normal ($p < 0.05$). En consecuencia, para la contrastación de las hipótesis se empleó un modelo de regresión logística ordinal, debido a que la variable dependiente fue clasificada en categorías ordinales de acuerdo con el baremo establecido.

El análisis comprendió la evaluación del ajuste del modelo mediante la prueba de razón de verosimilitud (Likelihood Ratio), la bondad de ajuste a través de las pruebas de Pearson y Desvianza, la capacidad explicativa mediante el coeficiente de Nagelkerke y la estimación de los parámetros del modelo para determinar la incidencia de la Gestión de Tesorería y de cada una de sus dimensiones sobre el Manejo de los Fondos Públicos.

Finalmente, la interpretación de los resultados se realizó considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. En ese sentido, cuando el valor de significancia (p-valor) fue menor a 0.05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa; en caso contrario, no se rechazó la hipótesis nula.

3.9 Contraste de Hipótesis

La contrastación de las hipótesis se realizó mediante un modelo de regresión logística ordinal, con el propósito de determinar la incidencia de la Gestión de Tesorería sobre el Manejo de los Fondos Públicos. Para evaluar la significancia del modelo se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$. En ese sentido, cuando el valor de significancia (p-valor) fue menor a 0.05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa; en caso contrario, no se rechazó la hipótesis nula.

Capítulo IV: Resultados y Discusión

4.1 Procesamiento Análisis y Resultado

4.1.1 Procesamiento

El procesamiento de los datos será realizado mediante el programa SPSS statistics con el cual se obtendrán datos gráficos estadísticos y nos permitirá realizar un análisis con respecto a la problemática planteada.

4.1.2 Herramientas

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diversas herramientas técnicas que permitieron recopilar, procesar y analizar la información de manera sistemática. En la etapa de recolección de datos, se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado tipo Likert, compuesto por 36 ítems, el cual fue aplicado a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial del Cusco. Este instrumento fue elaborado con base en los indicadores definidos durante la operacionalización de las variables.

4.1.3 Validez del Instrumento

La validez del instrumento fue determinada mediante el juicio de expertos. Para ello, el cuestionario fue revisado por la Doctora Ana Maria Venero Vasquez

La validez del instrumento se estableció mediante el método de baremo, el cual permite determinar si cada ítem del cuestionario es pertinente, claro y coherente con las dimensiones y variables planteadas en la investigación. Para ello, el instrumento fue sometido a la evaluación de calificación de cada ítem utilizando una escala de valoración previamente diseñada, asegurando así que el instrumento mida con precisión las variables: gestión de tesorería y manejo de fondos públicos.

4.1.4 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento será verificada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es uno de los métodos más utilizados para evaluar la consistencia interna de un cuestionario. Este coeficiente permite determinar el grado en que los ítems de cada dimensión del instrumento se correlacionan entre sí, es decir, si miden de manera homogénea el mismo constructo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un instrumento se considera confiable cuando el Alfa de Cronbach obtiene valores iguales o superiores a 0.70, lo que indica una adecuada estabilidad y coherencia interna.

4.1.5 Método de Análisis de Datos

Los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario fueron codificados y procesados utilizando el software IBM SPSS Statistics. En una primera etapa se realizó un análisis descriptivo mediante tablas de frecuencia, porcentajes y baremos de interpretación, con la finalidad de describir el comportamiento de las variables de estudio.

Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, cuyos resultados evidenciaron que las variables no presentaban una distribución normal. Para la contrastación de las hipótesis se empleó un modelo de regresión logística ordinal, debido a que la variable dependiente fue clasificada en categorías ordinales.

El análisis comprendió la evaluación del ajuste del modelo mediante la prueba de razón de verosimilitud (Likelihood Ratio), la bondad de ajuste a través de las pruebas de Pearson y Devianza, la verificación del supuesto de líneas paralelas, la capacidad explicativa mediante el coeficiente de Nagelkerke y la estimación de los parámetros del modelo para determinar la

incidencia de la Gestión de Tesorería y de sus dimensiones sobre el Manejo de los Fondos Públicos.

4.2 Análisis

4.2.1 Unidad de Estudio

A. Tipo de entidad:

La Municipalidad Provincial del Cusco es una entidad pública perteneciente al nivel de gobierno local regulada mediante la ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972

B. Direccionamiento estratégico

B1. Misión institucional

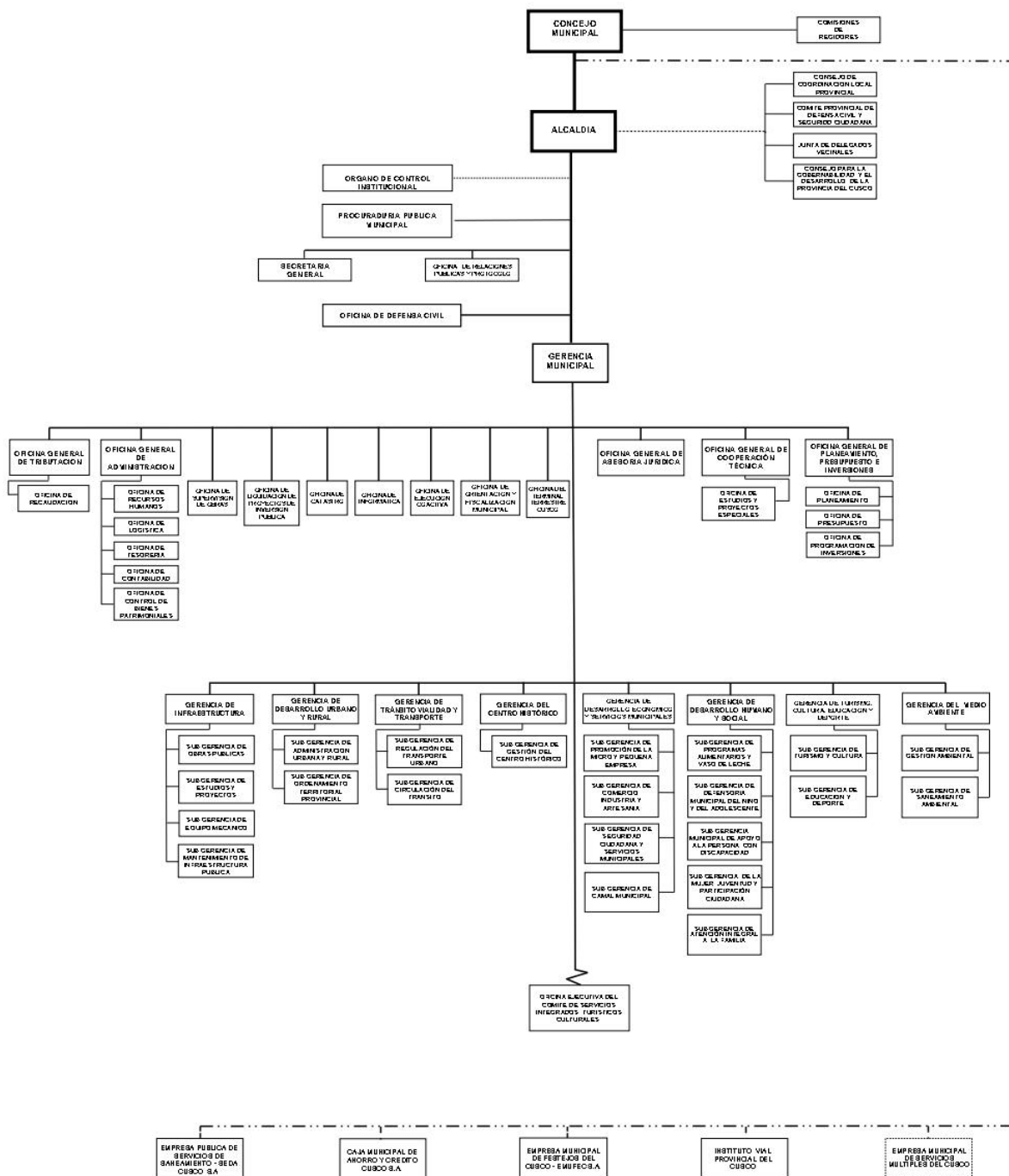
Brindar servicios de calidad con transparencia y tecnología en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora.

B2. Visión institucional

Ser una Municipalidad líder que promueve el desarrollo integral de la comunidad, con una gestión eficiente, transparente y participativa, posicionando a Municipalidad del Cusco como una ciudad ordenada, segura, moderna, inclusiva y saludable, donde se fomente la cultura.

C. Organización

APROBADO MEDIANTE O.M. Nº 034-2013-MPC EL 19-12-2013



Nota: Municipalidad Provincial de Cusco
Funciones generales

La estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales se cimientan en una visión de Estado democrático, unitario, descentralizado y desconcentrado, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible del país.

Unidad de Tesorería

Es la unidad responsable de dirigir las operaciones relacionadas con la gestión de los fondos administrados, siguiendo las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería. En este sentido, son directamente responsables de los ingresos y egresos que manejan.

En las unidades ejecutoras o dependencias equivalentes de las entidades, el responsable del área de tesorería, o de la oficina que cumpla esa función, debe tener al menos formación profesional universitaria, así como un nivel de conocimiento y experiencia compatibles con el desempeño de dicha función.

Funciones

Centralizar y gestionar todos los fondos recibidos o recaudados dentro de su ámbito de competencia.

Coordinar e integrar de manera adecuada y oportuna la administración de tesorería con las áreas responsables de otros sistemas vinculados a la administración financiera, así como con otras áreas de gestión de recursos y servicios.

Establecer normas y procedimientos internos para asegurar el adecuado apoyo económico y financiero a la gestión institucional, implementando las normativas y procedimientos establecidos por el Sistema Nacional de Tesorería en concordancia con los procedimientos de los demás sistemas de la Administración Financiera del Sector Público.

Definir las condiciones que permitan un adecuado registro y acceso a la información y operatividad de la Dirección Nacional del Tesoro Público en el SIAF-SP, por parte de los responsables de las áreas relacionadas con la administración de la ejecución financiera y las operaciones de tesorería.

Implementar medidas de seguimiento y verificación del estado y uso de los recursos financieros, tales como arqueos de fondos y/o valores, conciliaciones, entre otros.

4.2.2 Diagnostico

Contexto General:

La Municipalidad provincial del Cusco enfrenta serios desafíos relacionados con la insuficiencia en la recaudación de recursos, lo que ha afectado negativamente su capacidad para operar de manera efectiva. Esta situación se ve agravada por una falta de fiscalización adecuada para garantizar el cumplimiento de los pagos remunerativos, pago de beneficios sociales, compensación por tiempo de servicios, pagos por la adquisición de bienes y servicios. Como resultado, la entidad Municipal no cuenta con los recursos necesarios para solventar los gastos que contrae.

Problemática Principal:

Recaudación Insuficiente:

Baja Tasa de Cobranza: Un porcentaje significativo de la población y las empresas no cumplen con el pago de tributos municipales (impuestos prediales, arbitrios, licencias, entre otros). Esto se debe a múltiples factores, como la falta de cultura tributaria, desconfianza en la gestión pública y dificultades económicas.

Obsolescencia en los Sistemas de Recaudación: La infraestructura tecnológica y los procesos de recaudación son inadecuados y obsoletos, lo que dificulta la identificación y el seguimiento de los contribuyentes.

Poca Promoción y Comunicación: La falta de campañas efectivas de sensibilización y educación tributaria ha contribuido a que muchos ciudadanos no comprendan la importancia del pago de tributos para el bienestar comunitario.

Falta de Fiscalización:

Débil Capacidad de Fiscalización: La Municipalidad provincial del cusco carece de personal capacitado y en cantidad suficiente para realizar inspecciones y seguimientos eficaces a los contribuyentes. Esto permite la evasión y elusión fiscal.

Inexistencia o Inadecuación de Sanciones: Las sanciones por incumplimiento de las obligaciones tributarias no son efectivas o, en muchos casos, no se aplican de manera oportuna, lo que genera una percepción de impunidad.

Falta de Coordinación entre Áreas: Existe una deficiente coordinación entre las áreas de recaudación, fiscalización y legal, lo que dificulta el seguimiento de casos de evasión y la implementación de medidas correctivas.

Consecuencias:

Déficit Financiero: La falta de ingresos suficientes afecta la capacidad de la Municipalidad para cubrir sus gastos operativos, lo que genera retrasos en el pago de proveedores y empleados, y limita la inversión en infraestructura y servicios públicos.

Pérdida de Credibilidad: La percepción de ineficiencia y falta de transparencia en la

gestión pública reduce la confianza de los ciudadanos en las autoridades locales, lo que podría incrementar la morosidad y el incumplimiento de pagos.

Causas Raíz:

Desmotivación de los Contribuyentes: La percepción de que el pago de tributos no se traduce en mejoras visibles en la comunidad desincentiva a los contribuyentes.

Falta de Infraestructura Tecnológica: Sistemas de información y gestión tributaria obsoletos o inexistentes que impiden una recaudación y fiscalización eficaces.

Escasa Capacitación del Personal: Deficiencias en la capacitación del personal encargado de la recaudación y fiscalización.

Déficit de Políticas de Incentivos y Sanciones: Ausencia de políticas claras que incentiven el cumplimiento voluntario y sancionen efectivamente el incumplimiento.

Recomendaciones para la Solución:

Modernización del Sistema de Recaudación: Implementar un sistema integral de gestión tributaria que permita un seguimiento efectivo de los contribuyentes y facilite el pago de tributos.

Fortalecimiento de la Fiscalización: Incrementar la capacitación y el número de fiscalizadores, y mejorar la coordinación entre las áreas involucradas en la gestión de recaudación.

Aplicación Efectiva de Sanciones: Revisar y fortalecer el marco sancionador para garantizar que se aplique de manera efectiva a quienes incumplan sus obligaciones tributarias.

Incentivos para el Cumplimiento: Implementar incentivos como descuentos por pronto pago o sorteos para los contribuyentes cumplidos.

Acervo documentario

Mediante la información recopilada del Sistema de Administración Financiera se obtuvo los datos de los ingresos y gastos correspondientes al año 2023 de la cual se obtuvo el análisis siguiente.

F.1 Ingresos

Para el rubro Recursos Directamente Recaudados para el año fiscal 2023 se recaudó del mes de enero a diciembre la suma de S/ 27, 334, 768.84 entre las gerencias de Dirección de informática, Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo humano, Gerencia de Desarrollo Urbano, Gerencia de Medio Ambiente, Gerencia de Tránsito, Oficina de Logística, Planta de asfalto, secretaria general, y otras dependencias.

Para el rubro de Impuestos Municipales (08) para el año fiscal 2023 se recaudó entre el mes de enero y diciembre la suma de S/ 24,471,027,69 esto está a cargo de la Oficina de Rentas puesto que por las funciones que realiza es la encargada de realizar cobros tributarios.

Tabla 3
Ejecución de ingresos año 2023

Gerencias/ Rubros/ Especifica detalle	TOTAL, RECAUDACION A DICIEMBRE
Dirección de informática	456,355.66
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	456,355.66
1.3.3.9.2.13 .SERVICIOS DE PROCESAMIENTO AUTOMATICO DE DATOS	456,355.66
Gerencia de Desarrollo Económico	4,255,518.42
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	4,255,518.42
1.3.2.1.1.1 REGISTRO CIVIL	63,789.00
1.3.2.10.1.99 .OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS	851,978.70
1.3.2.4.1.6 CARNETS Y/O TARJETAS DE ATENCION	139,508.10
1.3.2.8.1.8 DERECHOS DE COMUNICACIONES Y TELECOMUNICACIONES	0.00
1.3.2.8.1.9 LICENCIAS	1,674.50
1.3.2.9.1.4 LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO Y OTROS	229,980.00
1.3.2.9.1.5 PUESTOS, KIOSKOS Y OTROS	0.00
1.3.2.9.1.6 ANUNCIOS Y PROPAGANDA	1,416.00
1.3.3.9.2.1 BAÑOS MUNICIPALES	870,039.70
1.3.3.9.2.17 .SERVICIOS POR RECONOCIMIENTO DE CARNES Y OTROS	859,533.90
1.3.3.9.2.24 .SERENAZGO	833,362.18
1.5.2.1.1.1 DE ADMINISTRACION GENERAL	404,236.34
Gerencia de Desarrollo Humano	753,193.44
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	753,193.44
1.3.2.10.1.10 .INSPECCION Y CONTROL SANITARIO	0.00
1.3.2.5.2.2 INSPECCION OCULAR	271.00
1.3.2.5.2.99 .OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS DE CONSTRUCCION	744,434.84
1.3.3.4.1.1 ATENCION MEDICA	1,830.00
1.3.3.4.1.2 ATENCION DENTAL	2,930.10
1.3.3.4.1.4 SERVICIO DE EMERGENCIA	0.00
1.3.3.4.2.1 EXAMENES DE LABORATORIO	2,834.50
1.3.3.4.2.4 DIAGNOSTICOS POR IMAGENES (RAYOS X, ECOGRAFIAS, TOMOGRAFIAS, OTROS)	0.00
1.3.3.4.3.99 .OTROS SERVICIOS DE SALUD	893.00
Gerencia de Desarrollo Urbano	821,670.66
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	821,670.66
1.3.2.1.4.1 CERTIFICADOS DOMICILIARIOS	14,440.00
1.3.2.10.1.5 CERTIFICACIONES DIVERSAS	0.00
1.3.2.4.1.4 CERTIFICADOS	17,400.00
1.3.2.5.1.1 EXPEDICION DE TITULOS DE PROPIEDAD	158,320.00
1.3.2.5.1.99 .OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS DE VIVIENDA	19,516.00
1.3.2.5.2.1 LICENCIA DE CONSTRUCCION	16,765.00

1.3.2.5.2.3 ESTUDIOS URBANOS Y SANEAMIENTO FISICO	24,395.00
1.3.2.9.1.2 CERTIFICACIONES Y MANIFESTACIONES	108,328.00
1.3.3.5.1.1 EDIFICIOS E INSTALACIONES	459,792.66
1.3.3.9.2.2 TASACIONES	2,714.00
Gerencia de Medio Ambiente	5,793,546.97
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	5,793,546.97
1.3.1.1.1.99 .OTROS PRODUCTOS AGRICOLAS Y FORESTALES	220.00
1.3.3.9.2.23 .LIMPIEZA PUBLICA	5,059,512.34
1.3.3.9.2.27 .PARQUES Y JARDINES	733,814.63
Gerencia de Transito	14,271,461.48
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	14,271,461.48
1.3.2.8.1.2 TRAMITE POR TRANSITO VEHICULAR	137,395.50
1.3.2.8.1.5 GUARDIANIA - DEPOSITOS DE VEHICULOS	471,533.68
1.3.2.8.1.6 ESTACIONAMIENTO DE VEHICULOS	557,898.50
1.3.2.8.1.99 .OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	2,714,481.94
1.5.2.1.5.1 INFRACCIONES DE REGLAMENTO DE TRANSITO	10,389,790.13
1.5.2.2.1.1 SANCIONES DE ADMINISTRACION GENERAL	361.73
Oficina de logística	88,752.00
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	88,752.00
1.1.5.3.2.99 .OTRAS SANCIONES	0.00
1.3.1.9.1.2 VENTA DE BASES PARA LICITACION PUBLICA, CONCURSO PUBLICO Y OTROS	0.00
1.5.2.2.1.3 EJECUCION DE GARANTIA	88,752.00
Oficina de Patrimonio	0.00
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00
1.5.5.1.2.1 VENTA DE CHATARRA	0.00
Oficina de Rentas	24,471,027.69
08. IMPUESTOS MUNICIPALES	24,471,027.69
1.1.2.1.1.1 PREDIAL	11,499,206.74
1.1.2.1.1.2 PREDIAL - REGULARIZACIÓN TRIBUTARIA	6,216,888.85
1.1.2.1.2.1 ALCABALA	3,617,108.54
1.1.2.2.1.1 AL PATRIMONIO VEHICULAR	3,115,311.27
1.1.2.2.1.2 AL PATRIMONIO VEHICULAR - REGULARIZACIÓN TRIBUTARIA	22,512.29
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00
1.1.5.3.1.1 POR INFRACCIONES TRIBUTARIAS	0.00
Planta de asfalto	11,416.20
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	11,416.20
1.3.3.5.2.2 MAQUINARIAS Y EQUIPOS	11,416.20
Secretaria General	0.00

09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00
1.3.2.10.1.11 .ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA	0.00
Varios	882,854.01
09. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	882,854.01
1.3.1.9.1.99 .OTROS BIENES	0.00
1.3.2.1.1.99 .OTROS REGISTROS	12,415.80
1.3.2.1.4.99 .OTROS DERECHOS ADMINISTRATIVOS	
GENERALES	345,745.43
1.3.2.10.1.1 FORMULARIOS	0.00
1.3.2.8.1.3 DERECHOS DE PERMISO DE OPERACION	133,095.75
1.3.3.9.2.9 SERVICIOS A TERCEROS	0.00
1.5.5.1.4.2 INGRESOS POR COSTAS PROCESALES	3,658.00
1.5.5.1.4.9 REPARACIONES CIVILES	100.00
1.5.5.1.4.98 .INGRESOS EXCEPCIONALES	0.00
1.5.5.1.4.99 .OTROS INGRESOS DIVERSOS	387,839.03
Total general	51,805,796.53

Nota: Reporte Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)

F.2 Gastos

Los gastos ejecutados en el año 2023 del mes de enero a diciembre a nivel devengado dentro de la genérica de gasto 2.1 “Personal y Obligaciones Sociales”, 2.2 “Pensiones y Otras Prestaciones Sociales”, 2.3 “Bienes y Servicios” asciende a S/ 58,962,387.53 en los rubros de Impuestos Municipales y Recursos Directamente Recaudados

Se realizó el compromiso anual en el año 2023 del mes de enero a diciembre dentro de la genérica de gasto 2.1 “Personal y Obligaciones Sociales”, 2.2 “Pensiones y Otras Prestaciones Sociales”, 2.3 “Bienes y Servicios” asciende a S/ 59,966,093.91

En el año 2023 existe compromisos por devengar por el importe de S/ 1,003,706.38 lo quiere decir que son adquisición de bienes y servicios que no pudieron ser reconocidos para ser pagadas esto por la disponibilidad financiera.

Existe un déficit de S/ 8,160,297.38 puesto que los ingresos recaudados ascienden a S/ 51,805,796.53 mientras que los gastos (devengado y compromiso por devengar) asciende a S/ 59,966,063.91.

Tabla 4
Ejecución de gasto año 2023

Metas/ Rubro/ Generica	Datos		
	Compromiso anual (A)	Devengado (B)	Compromisos por devengar (A-B)
3	2,210,993.05	2,190,982.05	20,011.00
0106645.PATRULLAJE MUNICIPAL POR SECTOR - SERENAZGO	2,210,993.05	2,190,982.05	20,011.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	1,701,681.48	1,701,681.48	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	467,732.92	467,732.92	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	16,689.65	16,689.65	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,217,258.91	1,217,258.91	0.00

09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	509,311.57	489,300.57	20,011.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	74,405.82	54,394.82	20,011.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	434,905.75	434,905.75	0.00
4	50,197.50	50,197.50	0.00
0106656.COMUNIDAD RECIBE ACCIONES DE PREVENCIÓN EN EL MARCO DEL PLAN DE SEGURIDAD CIUDADANA	50,197.50	50,197.50	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	50,197.50	50,197.50	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	50,197.50	50,197.50	0.00
6	1,757,043.71	1,630,023.71	127,020.00
0236233.ALMACENAMIENTO, BARRIDO DE CALLES Y LIMPIEZA DE ESPACIOS PÚBLICOS	1,757,043.71	1,630,023.71	127,020.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	1,085,227.65	1,085,227.65	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	58,691.00	58,691.00	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	8,881.98	8,881.98	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,017,654.67	1,017,654.67	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	671,816.06	544,796.06	127,020.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	352,117.97	225,097.97	127,020.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	319,698.09	319,698.09	0.00
7	2,108,146.06	1,654,768.32	453,377.74
0236234.RECOLECCIÓN Y TRANSPORTE DE RESIDUOS SÓLIDOS MUNICIPALES	2,108,146.06	1,654,768.32	453,377.74
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	604,110.05	604,110.05	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	9,470.51	9,470.51	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	1,272.21	1,272.21	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	593,367.33	593,367.33	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,504,036.01	1,050,658.27	453,377.74
2.3 BIENES Y SERVICIOS	1,295,894.43	842,516.69	453,377.74
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	208,141.58	208,141.58	0.00
8	384,938.78	375,893.55	9,045.23
0236236.TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL DE RESIDUOS SÓLIDOS MUNICIPALES	384,938.78	375,893.55	9,045.23
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	339,221.63	330,176.40	9,045.23
2.3 BIENES Y SERVICIOS	168,842.48	159,797.25	9,045.23
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	2,407.72	2,407.72	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	167,971.43	167,971.43	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	45,717.15	45,717.15	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	45,717.15	45,717.15	0.00

11		71,315.04	71,315.04	0.00
	0106777.DESARROLLO DE INSTRUMENTOS ESTRATEGICOS PARA LA GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES	71,315.04	71,315.04	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	26,722.64	26,722.64	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	26,722.64	26,722.64	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	44,592.40	44,592.40	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	44,592.40	44,592.40	0.00
12		193,251.53	191,072.52	2,179.01
	0160879.DESARROLLO DE LOS CENTROS Y ESPACIOS DE MONITOREO DE EMERGENCIAS Y DESASTRES	193,251.53	191,072.52	2,179.01
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	118,864.34	116,685.33	2,179.01
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	80,442.86	78,263.85	2,179.01
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	38,421.48	38,421.48	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	74,387.19	74,387.19	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	56,617.66	56,617.66	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	17,769.53	17,769.53	0.00
13		24,500.00	24,500.00	0.00
	0160780.MANTENIMIENTO DE CAUCES, DRENAJES Y ESTRUCTURAS DE SEGURIDAD FISICA FRENTE A PELIGROS	24,500.00	24,500.00	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	24,500.00	24,500.00	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	24,500.00	24,500.00	0.00
14		39,130.00	39,130.00	0.00
	0160784.INSPECCION DE EDIFICACIONES PARA LA SEGURIDAD Y EL CONTROL URBANO	39,130.00	39,130.00	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	39,130.00	39,130.00	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	39,130.00	39,130.00	0.00
15		32,055.45	32,055.45	0.00
	0160796.FORMACION Y CAPACITACION EN MATERIA DE GESTION DE RIESGO DE DESASTRES	32,055.45	32,055.45	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	22,515.00	22,515.00	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	22,515.00	22,515.00	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	9,540.45	9,540.45	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	9,540.45	9,540.45	0.00
25		3,650.00	3,650.00	0.00
	0290575.POTABILIZACION Y OTRAS FORMAS DE DESINFECCION Y TRATAMIENTO	3,650.00	3,650.00	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	3,650.00	3,650.00	0.00

2.3 BIENES Y SERVICIOS	3,650.00	3,650.00	0.00
26	41,000.00	41,000.00	0.00
0290576.OPERACION Y MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE	41,000.00	41,000.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	41,000.00	41,000.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	41,000.00	41,000.00	0.00
27	1,295.00	1,295.00	0.00
0290577.OPERACION Y MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE DISPOSICION SANITARIA DE EXCRETAS	1,295.00	1,295.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,295.00	1,295.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	1,295.00	1,295.00	0.00
28	11,482.00	11,482.00	0.00
0290579.FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES A GOBIERNOS LOCALES - AREAS TECNICAS MUNICIPALES	11,482.00	11,482.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	11,482.00	11,482.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	11,482.00	11,482.00	0.00
29	1,893.50	1,893.50	0.00
0290581.EDUCACION SANITARIA PARA HOGARES RURALES	1,893.50	1,893.50	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,893.50	1,893.50	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	1,893.50	1,893.50	0.00
36	64,941.48	64,941.48	0.00
0006497.MANTENIMIENTO DE CAMINOS VECINALES	64,941.48	64,941.48	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	49,496.81	49,496.81	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	14,174.70	14,174.70	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	35,322.11	35,322.11	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	15,444.67	15,444.67	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	8,731.17	8,731.17	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	6,713.50	6,713.50	0.00
39	722,658.88	714,593.38	8,065.50
0014026.TERMINAL TERRESTRE	722,658.88	714,593.38	8,065.50
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	431,800.24	431,800.24	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	217,000.83	217,000.83	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	214,799.41	214,799.41	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	290,858.64	282,793.14	8,065.50
2.3 BIENES Y SERVICIOS	192,513.00	184,447.50	8,065.50
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	98,345.64	98,345.64	0.00
40	140,225.53	124,609.67	15,615.86

0246516.DIVISION DE ADMINISTRACION DE INFRACCIONES Y SANCIONES DE LA MP CUSCO	140,225.53	124,609.67	15,615.86
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	56,088.94	56,088.94	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	7,525.48	7,525.48	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	48,563.46	48,563.46	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	84,136.59	68,520.73	15,615.86
2.3 BIENES Y SERVICIOS	75,430.86	59,815.00	15,615.86
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	8,705.73	8,705.73	0.00
41	417,495.39	417,494.59	0.80
0252025.SUB GERENCIA DE REGULACION DE TRANSPORTE URBANO DE LA MP CUSCO	417,495.39	417,494.59	0.80
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	289,410.63	289,409.83	0.80
2.3 BIENES Y SERVICIOS	198,685.47	198,684.67	0.80
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	590.65	590.65	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	90,134.51	90,134.51	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	128,084.76	128,084.76	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	97,040.83	97,040.83	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	31,043.93	31,043.93	0.00
42	217,005.82	213,505.82	3,500.00
0338743.SUBGERENCIA DE CIRCULACION DE TRANSITO	217,005.82	213,505.82	3,500.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	148,506.84	148,506.84	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	45,526.24	45,526.24	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	102,980.60	102,980.60	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	68,498.98	64,998.98	3,500.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	36,866.47	33,366.47	3,500.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	31,632.51	31,632.51	0.00
43	1,124,190.87	1,124,190.87	0.00
0336723.GERENCIA DE TRANSITO, VIABILIDAD Y TRANSPORTE	1,124,190.87	1,124,190.87	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	729,868.65	729,868.65	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	110,745.46	110,745.46	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	5,861.02	5,861.02	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	613,262.17	613,262.17	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	394,322.22	394,322.22	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	100,601.30	100,601.30	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	293,720.92	293,720.92	0.00
44	9,851.32	9,851.32	0.00
0167423.PERSONAS ADULTAS MAYORES RECIBEN SERVICIOS PARA PREVENIR CONDICIONES DE RIESGO	9,851.32	9,851.32	0.00

09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	9,851.32	9,851.32	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	9,851.32	9,851.32	0.00
64	845.00	845.00	0.00
0215059.ACCIONES DE LOS MUNICIPIOS QUE PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION	845.00	845.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	845.00	845.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	845.00	845.00	0.00
65	0.00	0.00	0.00
0000576.DESARROLLAR EL PLANEAMIENTO DE LA GESTION	0.00	0.00	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
66	100,811.94	94,811.94	6,000.00
0227356.OFICINA DE PROGRAMACION MULTIANUAL DE INVERSIONES - OPMI	100,811.94	94,811.94	6,000.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	67,601.59	67,601.59	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	57,594.88	57,594.88	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	10,006.71	10,006.71	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	33,210.35	27,210.35	6,000.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	30,461.82	24,461.82	6,000.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	2,748.53	2,748.53	0.00
67	153,867.83	153,867.83	0.00
0227359.OFICINA GENERAL DE COOPERACION TECNICA	153,867.83	153,867.83	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	99,810.92	99,810.92	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	99,810.92	99,810.92	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	54,056.91	54,056.91	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	54,056.91	54,056.91	0.00
68	208,702.51	208,702.51	0.00
0251387.OFICINA DE PRESUPUESTO DE LA MP CUSCO	208,702.51	208,702.51	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	121,250.08	121,250.08	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	114,329.98	114,329.98	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	6,920.10	6,920.10	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	87,452.43	87,452.43	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	87,452.43	87,452.43	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00

69		158,442.69	155,142.69	3,300.00
	0338399.OFICINA DE PLANEAMIENTO	158,442.69	155,142.69	3,300.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	138,376.58	135,076.58	3,300.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	138,376.58	135,076.58	3,300.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	20,066.11	20,066.11	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	20,066.11	20,066.11	0.00
70		204,104.71	195,104.71	9,000.00
	0338427.OFICINA GENERAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO E INVERSIONES	204,104.71	195,104.71	9,000.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	128,321.80	128,321.80	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	106,945.83	106,945.83	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	21,375.97	21,375.97	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	75,782.91	66,782.91	9,000.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	54,911.06	45,911.06	9,000.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	20,871.85	20,871.85	0.00
71		376,517.01	376,477.01	40.00
	0082788.ALCALDIA	376,517.01	376,477.01	40.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	188,653.69	188,653.69	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	130,115.11	130,115.11	0.00
	2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	997.01	997.01	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	57,541.57	57,541.57	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	187,863.32	187,823.32	40.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	143,119.86	143,079.86	40.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	44,743.46	44,743.46	0.00
72		0.00	0.00	0.00
	0166376.SALA DE REGIDORES	0.00	0.00	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00	0.00	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
73		284,835.09	282,976.25	1,858.84
	0223750.GERENCIA MUNICIPAL - MPC	284,835.09	282,976.25	1,858.84
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	197,100.60	195,241.76	1,858.84
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	130,650.39	128,791.55	1,858.84
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	66,450.21	66,450.21	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	87,734.49	87,734.49	0.00

2.3 BIENES Y SERVICIOS	30,077.56	30,077.56	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	57,656.93	57,656.93	0.00
74	337,852.36	337,852.36	0.00
0204570.OFICINA DE CONTABILIDAD	337,852.36	337,852.36	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	202,114.99	202,114.99	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	182,080.17	182,080.17	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	20,034.82	20,034.82	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	135,737.37	135,737.37	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	108,959.21	108,959.21	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	26,778.16	26,778.16	0.00
75	424,281.57	424,281.57	0.00
0204591.OFICINA DE TESORERIA	424,281.57	424,281.57	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	279,919.91	279,919.91	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	214,659.58	214,659.58	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	1,647.87	1,647.87	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	63,612.46	63,612.46	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	144,361.66	144,361.66	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	113,395.53	113,395.53	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	30,966.13	30,966.13	0.00
76	640.00	640.00	0.00
0227350.OFICINA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS ESPECIALES	640.00	640.00	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	640.00	640.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	640.00	640.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
77	460,332.34	454,332.34	6,000.00
0227739.RELACIONES PUBLICAS Y PROTOCOLO	460,332.34	454,332.34	6,000.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	327,155.58	325,155.58	2,000.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	303,430.70	301,430.70	2,000.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	23,724.88	23,724.88	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	133,176.76	129,176.76	4,000.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	120,655.53	116,655.53	4,000.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	12,521.23	12,521.23	0.00
78	3,669,958.50	3,662,774.30	7,184.20
0251382.OFICINA DE LOGISTICA DE LA MP CUSCO	3,669,958.50	3,662,774.30	7,184.20
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	3,195,620.62	3,188,436.42	7,184.20

2.3 BIENES Y SERVICIOS	3,090,441.05	3,083,256.85	7,184.20
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	105,179.57	105,179.57	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	474,337.88	474,337.88	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	428,990.77	428,990.77	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	45,347.11	45,347.11	0.00
79	932,686.96	932,185.46	501.50
0251395.OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION DE LA MP CUSCO	932,686.96	932,185.46	501.50
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	583,959.96	583,959.96	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	129,143.17	129,143.17	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	364.00	364.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	454,452.79	454,452.79	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	348,727.00	348,225.50	501.50
2.3 BIENES Y SERVICIOS	110,201.16	109,699.66	501.50
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	238,525.84	238,525.84	0.00
80	1,738,472.22	1,738,472.22	0.00
0277159.OFICINA DE CONTROL DE BIENES PATRIMONIALES	1,738,472.22	1,738,472.22	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	1,449,456.48	1,449,456.48	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	140,772.46	140,772.46	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	3,527.37	3,527.37	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,305,156.65	1,305,156.65	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	289,015.74	289,015.74	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	59,943.94	59,943.94	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	229,071.80	229,071.80	0.00
81	38,605.80	38,605.80	0.00
0277171.OFICINA DE LIQUIDACION DE PIP	38,605.80	38,605.80	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	32,617.00	32,617.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	959.23	959.23	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	31,657.77	31,657.77	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	5,988.80	5,988.80	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	5,988.80	5,988.80	0.00
82	200,466.42	200,466.42	0.00
0336704.GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DE LA MP CUSCO	200,466.42	200,466.42	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	148,520.13	148,520.13	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	52,346.97	52,346.97	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	96,173.16	96,173.16	0.00

09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	51,946.29	51,946.29	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	29,181.91	29,181.91	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	22,764.38	22,764.38	0.00
83	287,607.98	287,607.98	0.00
0338397.OFICINA DE ORIENTACION Y FISCALIZACION MUNICIPAL	287,607.98	287,607.98	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	184,197.24	184,197.24	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	169,002.72	169,002.72	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	15,194.52	15,194.52	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	103,410.74	103,410.74	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	101,026.49	101,026.49	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	2,384.25	2,384.25	0.00
84	83,505.65	83,505.65	0.00
0338414.OFICINA DE SUPERVISION DE OBRAS DE LA MP CUSCO	83,505.65	83,505.65	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	56,885.08	56,885.08	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	45,494.81	45,494.81	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	11,390.27	11,390.27	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	26,620.57	26,620.57	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	25,112.92	25,112.92	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,507.65	1,507.65	0.00
85	860,911.15	860,911.15	0.00
0338768.SUBGERENCIA DE EQUIPO MECANICO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO	860,911.15	860,911.15	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	695,445.93	695,445.93	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	44,161.38	44,161.38	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	14,309.10	14,309.10	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	636,975.45	636,975.45	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	165,465.22	165,465.22	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	56,847.77	56,847.77	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	108,617.45	108,617.45	0.00
86	70,393.35	70,393.35	0.00
0338771.SUBGERENCIA DE ESTUDIOS Y PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CUSCO	70,393.35	70,393.35	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	37,093.92	37,093.92	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	37,093.92	37,093.92	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	33,299.43	33,299.43	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	33,299.43	33,299.43	0.00

87		98,014.93	98,014.93	0.00
	0338801.SUBGERENCIA DE OBRAS PUBLICAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CUSCO	98,014.93	98,014.93	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	69,630.69	69,630.69	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	45,187.49	45,187.49	0.00
	2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	381.37	381.37	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	24,061.83	24,061.83	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	28,384.24	28,384.24	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	26,911.19	26,911.19	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,473.05	1,473.05	0.00
88		329,955.22	329,955.22	0.00
	0338820.SUBGERENCIA DE PROGRAMAS ALIMENTARIOS Y VASO DE LECHE	329,955.22	329,955.22	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	188,468.18	188,468.18	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	51,645.07	51,645.07	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	136,823.11	136,823.11	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	141,487.04	141,487.04	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	44,217.30	44,217.30	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	97,269.74	97,269.74	0.00
89		270,096.92	270,096.92	0.00
	0054335.DESARROLLAR ACCIONES DE ASESORIA JURIDICA	270,096.92	270,096.92	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	169,640.47	169,640.47	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	126,023.25	126,023.25	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	43,617.22	43,617.22	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	100,456.45	100,456.45	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	76,619.47	76,619.47	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	23,836.98	23,836.98	0.00
90		748,981.53	743,949.81	5,031.72
	0227812.SECRETARIA GENERAL - MPC	748,981.53	743,949.81	5,031.72
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	464,730.49	459,698.77	5,031.72
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	318,614.81	313,583.09	5,031.72
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	146,115.68	146,115.68	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	284,251.04	284,251.04	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	199,701.01	199,701.01	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	84,550.03	84,550.03	0.00
91		1,803,429.80	1,803,079.10	350.70
	0223214.DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	1,803,429.80	1,803,079.10	350.70
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	730,823.89	730,743.89	80.00

2.3 BIENES Y SERVICIOS	532,888.74	532,808.74	80.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	197,935.15	197,935.15	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,072,605.91	1,072,335.21	270.70
2.3 BIENES Y SERVICIOS	249,636.21	249,636.21	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	20,850.18	20,580.18	270.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	802,119.52	802,118.82	0.70
92	0.00	0.00	0.00
0227821.SENTENCIAS JUDICIALES	0.00	0.00	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
93	16,785,078.40	16,785,078.40	0.00
0227834.SINDICATO DE TRABAJADORES MUNICIPALES	16,785,078.40	16,785,078.40	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	37,645.88	37,645.88	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	37,645.88	37,645.88	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	16,747,432.52	16,747,432.52	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	425,446.07	425,446.07	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	16,321,986.45	16,321,986.45	0.00
94	1,991,826.65	1,991,826.65	0.00
0336737.GERENCIAR RECURSOS HUMANOS - REMUNERACIONES	1,991,826.65	1,991,826.65	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,991,826.65	1,991,826.65	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,991,826.65	1,991,826.65	0.00
95	70,527.81	70,527.81	0.00
0115060.ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	70,527.81	70,527.81	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	41,427.60	41,427.60	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	37,627.65	37,627.65	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	3,799.95	3,799.95	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	29,100.21	29,100.21	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	23,731.41	23,731.41	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	5,368.80	5,368.80	0.00

96		322,922.29	322,922.29	0.00
	0227492.PROCURADURIA MUNICIPAL - MPC	322,922.29	322,922.29	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	150,674.39	150,674.39	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	120,143.72	120,143.72	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	30,530.67	30,530.67	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	172,247.90	172,247.90	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	168,313.69	168,313.69	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	3,934.21	3,934.21	0.00
111		352,898.08	352,898.08	0.00
	0227349.OFICINA DE EJECUCION COACTIVA - MPC	352,898.08	352,898.08	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	213,018.64	213,018.64	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	116,010.29	116,010.29	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	97,008.35	97,008.35	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	139,879.44	139,879.44	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	97,808.83	97,808.83	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	42,070.61	42,070.61	0.00
112		45,945.29	44,604.29	1,341.00
	0227351.OFICINA DE FISCALIZACION	45,945.29	44,604.29	1,341.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	41,499.13	40,158.13	1,341.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	8,532.69	7,191.69	1,341.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	32,966.44	32,966.44	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	4,446.16	4,446.16	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	4,446.16	4,446.16	0.00
113		116,915.55	116,915.55	0.00
	0338408.OFICINA DE RECAUDACION	116,915.55	116,915.55	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	67,138.86	67,138.86	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	47,299.21	47,299.21	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	19,839.65	19,839.65	0.00
	09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	49,776.69	49,776.69	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	30,860.56	30,860.56	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	18,916.13	18,916.13	0.00
114		670,040.23	670,040.23	0.00
	0338430.OFICINA GENERAL DE TRIBUTACION	670,040.23	670,040.23	0.00
	08.IMPUESTOS MUNICIPALES	350,090.78	350,090.78	0.00
	2.3 BIENES Y SERVICIOS	197,455.99	197,455.99	0.00
	2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	263.00	263.00	0.00
	2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	152,371.79	152,371.79	0.00

09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	319,949.45	319,949.45	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	153,428.53	153,428.53	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	166,520.92	166,520.92	0.00
115	127,001.04	127,001.04	0.00
0227870.SUB GERENCIA DE ATENCION INTEGRAL A LA FAMILIA - MPC	127,001.04	127,001.04	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	78,559.57	78,559.57	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	31,069.59	31,069.59	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	47,489.98	47,489.98	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	48,441.47	48,441.47	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	5,206.60	5,206.60	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	43,234.87	43,234.87	0.00
116	85,763.80	84,085.80	1,678.00
0220849.CENTRO MEDICO - MPC	85,763.80	84,085.80	1,678.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	29,358.87	29,358.87	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	29,358.87	29,358.87	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	56,404.93	54,726.93	1,678.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	56,404.93	54,726.93	1,678.00
117	16,902.55	15,552.55	1,350.00
0016647.EFECTUAR EL REGISTRO DEL ESTADO CIVIL	16,902.55	15,552.55	1,350.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	3,713.55	3,713.55	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	3,713.55	3,713.55	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	13,189.00	11,839.00	1,350.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	8,400.20	7,050.20	1,350.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	4,788.80	4,788.80	0.00
118	74,591.03	74,591.03	0.00
0039715.SUB GERENCIA DE GESTION AMBIENTAL	74,591.03	74,591.03	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	33,521.54	33,521.54	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	21,995.65	21,995.65	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	11,525.89	11,525.89	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	41,069.49	41,069.49	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	34,149.21	34,149.21	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	6,920.28	6,920.28	0.00
119	206,645.91	206,645.91	0.00
0223746.GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE - MPC	206,645.91	206,645.91	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	131,684.02	131,684.02	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	62,785.15	62,785.15	0.00

2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	68,898.87	68,898.87	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	74,961.89	74,961.89	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	65,445.31	65,445.31	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	9,516.58	9,516.58	0.00
120	280,628.30	280,628.30	0.00
0338841.SUBGERENCIA DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	280,628.30	280,628.30	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	126,619.12	126,619.12	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	126,619.12	126,619.12	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	154,009.18	154,009.18	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	154,009.18	154,009.18	0.00
121	180,349.38	180,229.38	120.00
0164906.DEFENSORIA MUNICIPAL DEL NIÑO Y DEL ADOLESCENTE (DEMUNA)	180,349.38	180,229.38	120.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	84,666.56	84,666.56	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	54,612.25	54,612.25	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	30,054.31	30,054.31	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	95,682.82	95,562.82	120.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	63,989.85	63,869.85	120.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	31,692.97	31,692.97	0.00
122	111,598.74	111,598.74	0.00
0001018.MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA CONSTRUIDA	111,598.74	111,598.74	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	75,006.87	75,006.87	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	31,037.44	31,037.44	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	43,969.43	43,969.43	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	36,591.87	36,591.87	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	30,002.40	30,002.40	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	6,589.47	6,589.47	0.00
123	422,045.40	422,045.40	0.00
0233201.MANTENIMIENTO RUTINARIO DE LOCALES MUNICIPALES DEL DISTRITO DEL CUSCO - CUSCO - CUSCO	422,045.40	422,045.40	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	363,806.39	363,806.39	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	363,806.39	363,806.39	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	58,239.01	58,239.01	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	58,239.01	58,239.01	0.00
124	417,395.71	417,395.71	0.00

0233202.MANTENIMIENTO RUTINARIO DE CANALES DEL DISTRITO DEL CUSCO - CUSCO - CUSCO	417,395.71	417,395.71	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	342,058.97	342,058.97	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	5,276.48	5,276.48	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	336,782.49	336,782.49	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	75,336.74	75,336.74	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	75,336.74	75,336.74	0.00
125	561,912.68	561,912.68	0.00
0233283.MANTENIMIENTO RUTINARIO DE VIAS DE ACCESO DEL DISTRITO DEL CUSCO - CUSCO - CUSCO	561,912.68	561,912.68	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	416,104.22	416,104.22	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	2,747.40	2,747.40	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	413,356.82	413,356.82	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	145,808.46	145,808.46	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	145,808.46	145,808.46	0.00
126	6,261.32	6,261.32	0.00
0336913.MANTENIMIENTO RUTINARIO DE PARQUES Y JARDINES	6,261.32	6,261.32	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	4,913.67	4,913.67	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	4,913.67	4,913.67	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,347.65	1,347.65	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,347.65	1,347.65	0.00
127	131,877.35	131,877.35	0.00
0338496.PLANTA DE ASFALTO DE LA MP CUSCO	131,877.35	131,877.35	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	67,620.30	67,620.30	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	67,620.30	67,620.30	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	64,257.05	64,257.05	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	36,000.00	36,000.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	28,257.05	28,257.05	0.00
128	0.00	0.00	0.00
0375458.SUBGERENCIA DE MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA PUBLICA	0.00	0.00	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00

129		1,114,292.95	1,114,292.95	0.00
0001508.MANTENER Y CONSERVAR LAS AREAS VERDES		1,114,292.95	1,114,292.95	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		824,827.51	824,827.51	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES		11,739.42	11,739.42	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		813,088.09	813,088.09	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		289,465.44	289,465.44	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		6,895.50	6,895.50	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		282,569.94	282,569.94	0.00
131		1,839,135.02	1,839,135.02	0.00
0001154.PAGO DE PENSIONES Y BENEFICIOS A CESANTES Y JUBILADOS		1,839,135.02	1,839,135.02	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		1,839,135.02	1,839,135.02	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES		1,839,135.02	1,839,135.02	0.00
134		333,532.39	333,532.39	0.00
0246507.DIRECCION DE INFORMATICA DE LA MP CUSCO		333,532.39	333,532.39	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		151,346.34	151,346.34	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		147,630.99	147,630.99	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		3,715.35	3,715.35	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		182,186.05	182,186.05	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		177,397.25	177,397.25	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		4,788.80	4,788.80	0.00
135		171,004.94	167,504.94	3,500.00
0178793.OFICINA DE CATASTRO		171,004.94	167,504.94	3,500.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		105,951.29	102,451.29	3,500.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		58,775.29	55,275.29	3,500.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES		738.82	738.82	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		46,437.18	46,437.18	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		65,053.65	65,053.65	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		32,351.92	32,351.92	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		32,701.73	32,701.73	0.00
136		294,090.15	294,090.15	0.00
0247176.GERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL MP CUSCO		294,090.15	294,090.15	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		139,412.51	139,412.51	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		52,427.89	52,427.89	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		86,984.62	86,984.62	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		154,677.64	154,677.64	0.00

2.3 BIENES Y SERVICIOS	56,694.81	56,694.81	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	97,982.83	97,982.83	0.00
137	216,472.53	216,472.53	0.00
0252012.SUB GERENCIA DE ADMINISTRACION URBANA Y RURAL	216,472.53	216,472.53	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	114,879.56	114,879.56	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	46,448.91	46,448.91	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	68,430.65	68,430.65	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	101,592.97	101,592.97	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	43,114.76	43,114.76	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	58,478.21	58,478.21	0.00
138	116,476.22	116,396.22	80.00
0252023.SUB GERENCIA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL PROVINCIAL	116,476.22	116,396.22	80.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	61,903.33	61,903.33	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	48,221.52	48,221.52	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	13,681.81	13,681.81	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	54,572.89	54,492.89	80.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	42,466.68	42,386.68	80.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	12,106.21	12,106.21	0.00
139	1,935.50	1,935.50	0.00
0336579.DIVISION DE CONTROL URBANO DE LA MP CUSCO	1,935.50	1,935.50	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,935.50	1,935.50	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	1,935.50	1,935.50	0.00
140	20,092.44	20,092.44	0.00
0336582.DIVISION DE EDIFICACIONES	20,092.44	20,092.44	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	20,092.44	20,092.44	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	20,092.44	20,092.44	0.00
141	2,050.50	2,050.50	0.00
0336586.DIVISION DE SANEAMIENTO FISICO LEGAL	2,050.50	2,050.50	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	2,050.50	2,050.50	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	2,050.50	2,050.50	0.00
142	27,035.31	24,935.31	2,100.00
0001496.BRINDAR ASISTENCIA ALIMENTARIA	27,035.31	24,935.31	2,100.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	27,035.31	24,935.31	2,100.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	27,035.31	24,935.31	2,100.00
143	0.00	0.00	0.00

0008825.BRINDAR ASISTENCIA ALIMENTARIA A COMEDORES	0.00	0.00	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
146	182,176.38	180,426.38	1,750.00
0223749.GERENCIA DEL CENTRO HISTORICO	182,176.38	180,426.38	1,750.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	81,671.58	81,671.58	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	43,952.21	43,952.21	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	37,719.37	37,719.37	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	100,504.80	98,754.80	1,750.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	51,823.57	50,073.57	1,750.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	48,681.23	48,681.23	0.00
147	101,704.27	98,705.84	2,998.43
0309570.SUB GERENCIA DE GESTION DEL CENTRO HISTORICO	101,704.27	98,705.84	2,998.43
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	61,016.96	61,016.96	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	37,518.45	37,518.45	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	23,498.51	23,498.51	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	40,687.31	37,688.88	2,998.43
2.3 BIENES Y SERVICIOS	29,097.58	26,099.15	2,998.43
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	11,589.73	11,589.73	0.00
148	551,103.40	534,838.40	16,265.00
0015006.CAMAL MUNICIPAL	551,103.40	534,838.40	16,265.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	375,537.01	365,537.01	10,000.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	66,529.47	56,529.47	10,000.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	559.14	559.14	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	308,448.40	308,448.40	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	175,566.39	169,301.39	6,265.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	86,892.33	80,627.33	6,265.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	88,674.06	88,674.06	0.00
149	507,652.73	507,652.73	0.00
0223735.GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO Y SERVICIOS MUNICIPALES -MPC	507,652.73	507,652.73	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	272,976.33	272,976.33	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	85,774.86	85,774.86	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	187,201.47	187,201.47	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	234,676.40	234,676.40	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	91,500.38	91,500.38	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	143,176.02	143,176.02	0.00

150		297,097.96	297,097.96	0.00
0252013.SUB GERENCIA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y ARTESANIA		297,097.96	297,097.96	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		176,795.08	176,795.08	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		64,119.97	64,119.97	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		112,675.11	112,675.11	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		120,302.88	120,302.88	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		66,860.42	66,860.42	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		53,442.46	53,442.46	0.00
151		70,646.56	70,646.56	0.00
0252024.SUB GERENCIA DE PROMOCION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA		70,646.56	70,646.56	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		37,952.21	37,952.21	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		37,952.21	37,952.21	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		32,694.35	32,694.35	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		32,694.35	32,694.35	0.00
152		40,402.06	40,402.06	0.00
0335205.ADMINISTRACION DE MERCADOS MUNICIPALES		40,402.06	40,402.06	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		19,341.32	19,341.32	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		4,859.68	4,859.68	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		14,481.64	14,481.64	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		21,060.74	21,060.74	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		17,045.47	17,045.47	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		4,015.27	4,015.27	0.00
153		281,501.93	246,744.13	34,757.80
0335392.BAÑOS PUBLICOS MUNICIPALES		281,501.93	246,744.13	34,757.80
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		152,698.03	152,698.03	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		152,698.03	152,698.03	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		128,803.90	94,046.10	34,757.80
2.3 BIENES Y SERVICIOS		82,105.88	47,348.08	34,757.80
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		46,698.02	46,698.02	0.00
154		148,287.53	140,367.53	7,920.00
0336584.DIVISION DE POLICIA MUNICIPAL		148,287.53	140,367.53	7,920.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES		97,781.93	97,781.93	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS		8,694.50	8,694.50	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES		89,087.43	89,087.43	0.00

09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	50,505.60	42,585.60	7,920.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	50,505.60	42,585.60	7,920.00
155	13,980.34	13,980.34	0.00
0338387.OFICINA DE LICENCIAS MP CUSCO	13,980.34	13,980.34	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	13,980.34	13,980.34	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	13,980.34	13,980.34	0.00
156	42,851.30	39,047.00	3,804.30
0009771.BIBLIOTECA MUNICIPAL	42,851.30	39,047.00	3,804.30
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	18,120.45	18,120.45	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	6,343.81	6,343.81	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	11,776.64	11,776.64	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	24,730.85	20,926.55	3,804.30
2.3 BIENES Y SERVICIOS	21,717.10	17,912.80	3,804.30
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	3,013.75	3,013.75	0.00
157	4,801.10	4,801.10	0.00
0012044.FOMENTAR LA CULTURA	4,801.10	4,801.10	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	4,801.10	4,801.10	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	4,801.10	4,801.10	0.00
158	31,801.77	31,801.77	0.00
0220847.CENTRO DE CONVENCIONES - MPC	31,801.77	31,801.77	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	18,969.42	18,969.42	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	18,969.42	18,969.42	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	12,832.35	12,832.35	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	5,471.00	5,471.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	7,361.35	7,361.35	0.00
159	177,876.23	177,876.23	0.00
0223748.GERENCIA DE TURISMO CULTURA EDUCACION Y DEPORTE - MPC	177,876.23	177,876.23	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	94,404.86	94,404.86	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	70,102.06	70,102.06	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	24,302.80	24,302.80	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	83,471.37	83,471.37	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	71,270.84	71,270.84	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	12,200.53	12,200.53	0.00
160	138,594.78	138,594.78	0.00
0252020.SUB GERENCIA DE EDUCACION Y DEPORTE	138,594.78	138,594.78	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	72,618.73	72,618.73	0.00

2.3 BIENES Y SERVICIOS	64,577.88	64,577.88	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	8,040.85	8,040.85	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	65,976.05	65,976.05	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	62,459.07	62,459.07	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	3,516.98	3,516.98	0.00
161	508,539.58	498,539.58	10,000.00
0252026.SUB GERENCIA DE TURISMO Y CULTURA	508,539.58	498,539.58	10,000.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	238,525.49	238,525.49	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	93,443.89	93,443.89	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	145,081.60	145,081.60	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	270,014.09	260,014.09	10,000.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	120,497.01	110,497.01	10,000.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	149,517.08	149,517.08	0.00
162	36,390.61	36,390.61	0.00
0252055.TEATRO MUNICIPAL	36,390.61	36,390.61	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	23,312.55	23,312.55	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	23,312.55	23,312.55	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	13,078.06	13,078.06	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	2,916.20	2,916.20	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	10,161.86	10,161.86	0.00
163	533,384.16	533,384.16	0.00
0223736.GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y SOCIAL -MPC	533,384.16	533,384.16	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	269,452.42	269,452.42	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	139,519.75	139,519.75	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	833.26	833.26	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	129,099.41	129,099.41	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	263,931.74	263,931.74	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	108,546.17	108,546.17	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	155,385.57	155,385.57	0.00
164	161,041.31	161,041.31	0.00
0252022.SUB GERENCIA DE LA MUJER, JUVENTUD Y PARTICIPACION CIUDADANA	161,041.31	161,041.31	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	70,714.91	70,714.91	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	55,207.68	55,207.68	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	15,507.23	15,507.23	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	90,326.40	90,326.40	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	86,894.77	86,894.77	0.00

2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	3,431.63	3,431.63	0.00
166	5,972.55	5,972.55	0.00
0246525.DS 021-2012-EF CEDIF Y BENEFICENCIAS	5,972.55	5,972.55	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	3,852.93	3,852.93	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	3,852.93	3,852.93	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	2,119.62	2,119.62	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	2,119.62	2,119.62	0.00
167	1,980.00	1,980.00	0.00
0115371.SISTEMA DE FOCALIZACION DE HOGARES - SISFOH	1,980.00	1,980.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	1,980.00	1,980.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	1,980.00	1,980.00	0.00
168	68,110.88	68,110.88	0.00
0093940.OFICINA MUNICIPAL DE ATENCION A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD - OMAPED	68,110.88	68,110.88	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	33,535.53	33,535.53	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	8,936.72	8,936.72	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	24,598.81	24,598.81	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	34,575.35	34,575.35	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	22,443.72	22,443.72	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	12,131.63	12,131.63	0.00
169	135,600.15	27,216.70	108,383.45
0038059.PREVENION DE ENFERMEDADES EPIDEMIOLOGICAS	135,600.15	27,216.70	108,383.45
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	135,600.15	27,216.70	108,383.45
2.3 BIENES Y SERVICIOS	135,600.15	27,216.70	108,383.45
212	0.00	0.00	0.00
0386758.MANTENIMIENTO DE LA LOSA DEPORTIVA TORRECHAYOC DE LA AA. HH. TORRECHAYOC, DEL DISTRITO DE CUSCO, CUSCO-CUSCO	0.00	0.00	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
238	0.00	0.00	0.00
0166376.SALA DE REGIDORES	0.00	0.00	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00

09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
239	5,035.13	5,035.13	0.00
0399136.MANTENIMIENTO DE LA SEÑALIZACION VIAL VERTICAL Y HORIZONTAL EN LAS INSTITUICIONES EDUCATIVAS DE LA CIUDAD DEL CUSCO, DISTRITO CUSCO-CUSCO-CUSCO	5,035.13	5,035.13	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	5,035.13	5,035.13	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	5,035.13	5,035.13	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	0.00	0.00	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
249	2,182,001.72	2,142,072.11	39,929.61
0007680.SERENAZGO Y SEGURIDAD CIUDADANA	2,182,001.72	2,142,072.11	39,929.61
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	571.96	571.96	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	571.96	571.96	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	2,181,429.76	2,141,500.15	39,929.61
2.3 BIENES Y SERVICIOS	778,481.72	738,552.11	39,929.61
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	106.42	106.42	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,402,841.62	1,402,841.62	0.00
250	2,957,609.63	2,887,586.94	70,022.69
0404088.GESTION DE LOS RESIDUOS SOLIDOS VINCULADOS AL PATRIMONIO CULTURAL Y MONUMENTAL DEL DISTRITO DE CUSCO-CUSCO-CUSCO	2,957,609.63	2,887,586.94	70,022.69
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	418.41	418.41	0.00
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	418.41	418.41	0.00
09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	2,957,191.22	2,887,168.53	70,022.69
2.3 BIENES Y SERVICIOS	1,581,310.29	1,511,287.60	70,022.69
2.2 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	175.19	175.19	0.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	1,375,705.74	1,375,705.74	0.00
265	0.00	0.00	0.00
0410819.SEGUIMIENTO DE FISCALIZACION DE LOS CONSEJOS REGIONALES Y CONCEJOS MUNICIPALES A NIVEL NACIONAL	0.00	0.00	0.00
08.IMPUESTOS MUNICIPALES	0.00	0.00	0.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
286	193,124.00	173,500.00	19,624.00
0417256.ACONDICIONAMIENTO TRANSPORTE PARA LA PROTECCION PATRIMONIO CULTURAL Y MONUMENTAL DEL DISTRITO DE CUSCO - CUSCO - CUSCO	193,124.00	173,500.00	19,624.00

09.RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	193,124.00	173,500.00	19,624.00
2.3 BIENES Y SERVICIOS	193,124.00	173,500.00	19,624.00
2.1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	0.00	0.00	0.00
Total general	59,966,093.91	58,962,387.53	1,003,706.38

Nota: Reporte del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)

4.3 Resultados

4.3.1 Validez del Instrumento (Baremo)

Tabla 5

Descripción de la baremación y escala de interpretación de la variable Gestión de tesorería y Manejo de fondos públicos

Baremación de la variable 1

Dimensión / Variable	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Gestión de tesorería	≤ 77	77.01 – 81.40	81.41 – 87	87.01 – 91.8	> 91.8
Gestión de ingresos	≤ 5	5.01 – 6	6.01 – 8	8.01 – 9	> 9
Gestión de liquidez	≤ 21	21.01 – 25	25.01 – 26	26.01 – 29	> 29
Administración de fondos públicos	≤ 37.2	37.21 – 40	40.01 – 43	43.01 – 47.8	> 47.8

Nota: Elaboración propia

Baremación de la variable 2

Dimensión / Variable	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Manejo de Fondos públicos	≤ 14	14.01 – 14.4	14.41 – 15.6	15.61 – 18.8	> 18.8
Gasto corriente	≤ 14	14.01 – 14.4	14.41 – 15.6	15.61 – 18.8	> 18.8

Nota: Elaboración propia

4.3.2 Fiabilidad del Instrumento

Para Determinar cómo incide la Gestión de Tesorería en el manejo de los Fondos

Públicos en la Municipalidad provincial del Cusco, 2023, se aplicó la técnica estadística índice de consistencia interna Alpha de Cronbach, para lo cual se considera lo siguiente:

Si el coeficiente de Alpha de Cronbach es mayor o igual a 0.7. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.

Si el coeficiente de Alpha de Cronbach es menor a 0.7. Entonces, el instrumento es no fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Tabla 6
Estadística de fiabilidad con el alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión de tesorería	0.897	29
Manejo de Fondos públicos	0.911	7

Nota: Elaboración propia

Interpretación: La evaluación de la fiabilidad del instrumento aplicado en la Municipalidad Provincial del Cusco, 2023, demostró resultados altamente satisfactorios al analizar las variables de gestión de tesorería y manejo de fondos públicos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Con valores de 0.897 y 0.911, respectivamente, ambas variables presentan una excelente consistencia interna, lo que respalda que las mediciones realizadas son estables y confiables para el análisis de estas dimensiones clave en la gestión financiera municipal.

4.3.3 Métodos de Análisis de Datos

Tabla 7
Prueba de la normalidad de las variables

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
	Gestión de tesorería	Manejo de fondos públicos
N	79	79
Estadístico de prueba	0,117	0,263

P_valor	0,010	0,000
---------	-------	-------

Nota: Elaboración propia

Interpretación:

La Prueba de Kolmogorov-Smirnov aplicada a las variables de gestión de tesorería y manejo de fondos públicos en la muestra de 79 casos revela que ambas distribuciones no cumplen con los supuestos de normalidad, ya que los p-valores obtenidos (0.010 para gestión de tesorería y 0.000 para manejo de fondos públicos) están por debajo del umbral de significancia de 0.05.

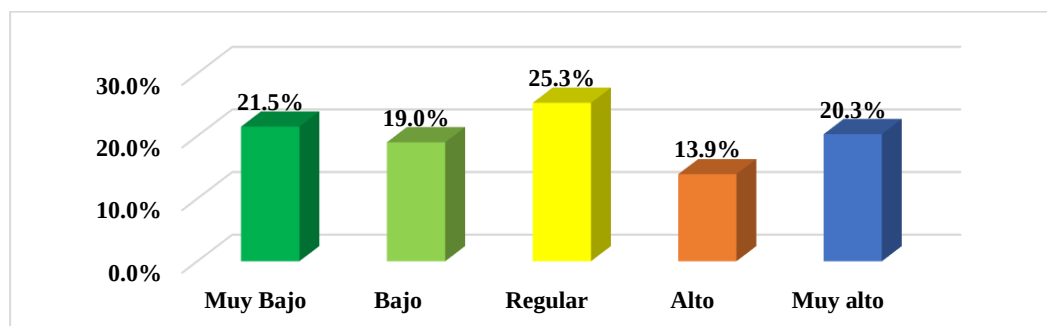
4.3.4 Variable Gestión de Tesorería

Tabla 8
Gestión de tesorería

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	17	21,5%
Bajo	15	19,0%
Regular	20	25,3%
Alto	11	13,9%
Muy alto	16	20,3%
Total	79	100,0%

Nota: Elaboración propia

Figura 2
Gestión de tesorería



Nota: Elaboración propia

Interpretación:

La gestión de tesorería en la Municipalidad Provincial del Cusco, evaluada durante 2023, presenta una percepción diversa entre los encuestados. La categoría "Regular" fue la más frecuente con un 25.3%, señalando un desempeño que cumple con las expectativas básicas sin destacar. Sin embargo, un 21.5% calificó la gestión como "Muy Bajo", lo que evidencia áreas críticas que requieren atención inmediata, mientras que un 20.3% la evaluó como "Muy Alto", destacando ciertos logros significativos. Las categorías "Bajo" y "Alto", con un 19.0% y 13.9% respectivamente, refuerzan la disparidad en la percepción. Estas diferencias pueden estar relacionadas con la implementación desigual de indicadores clave como la eficiencia en la recaudación, la gestión de riesgos y la transparencia en la planificación y ejecución presupuestaria. En este sentido, se recomienda priorizar acciones enfocadas en fortalecer las áreas más débiles, consolidar buenas prácticas y garantizar mayor transparencia para lograr una gestión más equitativa y bien valorada.

4.3.5 Dimensiones de Gestión de Tesorería

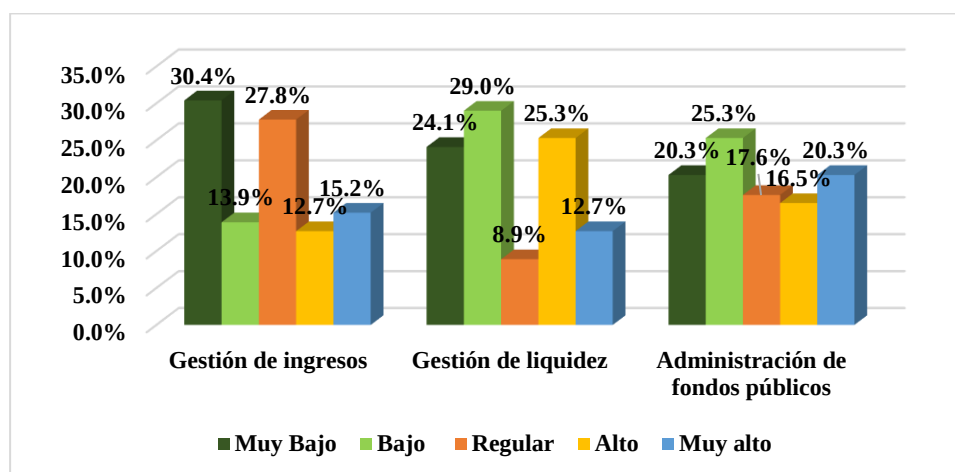
Tabla 9
Dimensiones de gestión de tesorería

	Gestión de ingresos		Gestión de liquidez		Administración de fondos públicos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	24	30,4%	19	24,1%	16	20,3%
Bajo	11	13,9%	23	29,0%	20	25,3%
Regular	22	27,8%	7	8,9%	14	17,6%
Alto	10	12,7%	20	25,3%	13	16,5%
Muy alto	12	15,2%	10	12,7%	16	20,3%

Total	79	100,0%	79	100,0%	79	100,0%
-------	----	--------	----	--------	----	--------

Nota: Elaboración propia

Figura 3
Dimensiones de gestión de tesorería



Nota: Elaboración propia

Interpretación:

La evaluación de las dimensiones de la gestión de tesorería muestra resultados diferenciados que reflejan fortalezas y áreas de oportunidad en la Municipalidad Provincial del Cusco, 2023. En la dimensión de gestión de ingresos, un 30.4% de los encuestados calificó este aspecto como "Muy Bajo", mientras que un 27.8% lo consideró "Regular", destacando la necesidad de mejorar la eficiencia en la recaudación y diversificación de fuentes de ingresos. Por otro lado, la gestión de liquidez presentó un 29.0% en la categoría "Bajo" y un 25.3% en "Alto", lo que sugiere disparidades en el monitoreo, evaluación y manejo de riesgos financieros. Finalmente, en la administración de fondos públicos, un 25.3% calificó este aspecto como "Bajo", aunque un 20.3% lo ubicó en la categoría "Muy Alto", lo que evidencia avances en áreas como el control de gastos y las auditorías, pero también resalta la necesidad de fortalecer la

transparencia y eficiencia en la planificación presupuestaria. En conjunto, estos resultados subrayan la importancia de adoptar estrategias integrales para equilibrar el desempeño en estas dimensiones, consolidar las buenas prácticas identificadas y abordar las debilidades para mejorar la percepción global de la gestión de los fondos públicos.

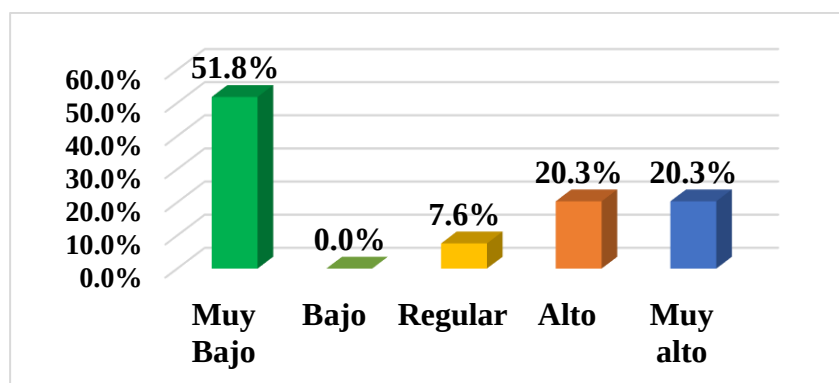
4.3.6 Variable Fondos Públicos

Tabla 10
Fondos públicos

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	41	51,8%
Bajo	0	0,0%
Regular	6	7,6%
Alto	16	20,3%
Muy alto	16	20,3%
Total	79	100,0%

Nota: Elaboración propia

Figura 4
Fondos públicos



Nota: Elaboración propia

Interpretación:

La evaluación sobre los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco

muestra resultados preocupantes en cuanto a la percepción de su manejo. Más de la mitad de los encuestados, un 51.8%, calificaron este aspecto como "Muy Bajo", lo que evidencia deficiencias significativas en la gestión de estos recursos, especialmente en indicadores como el gasto corriente, beneficios sociales, y la provisión de materiales esenciales. Llama la atención que no se registraron respuestas en la categoría "Bajo", mientras que solo un 7.6% consideró el manejo como "Regular". Por otro lado, las categorías "Alto" y "Muy Alto" suman un 40.6% de las respuestas, destacando que existen áreas específicas donde se han implementado buenas prácticas.

Este escenario sugiere una administración polarizada, con una mayoría insatisfecha frente a una minoría que percibe avances positivos. Las críticas pueden estar relacionadas con problemas en la asignación de recursos, falta de transparencia o demoras en pagos como beneficios sociales y gastos de personal. En contraposición, las evaluaciones positivas podrían reflejar mejoras en áreas como la ejecución de presupuestos o la provisión de servicios básicos. Es crucial priorizar una revisión integral de los procesos administrativos y financieros para abordar las debilidades señaladas, replicar las prácticas exitosas y garantizar una percepción más favorable y consistente sobre el manejo de los fondos públicos.

4.3.7 Dimensiones Fondos públicos

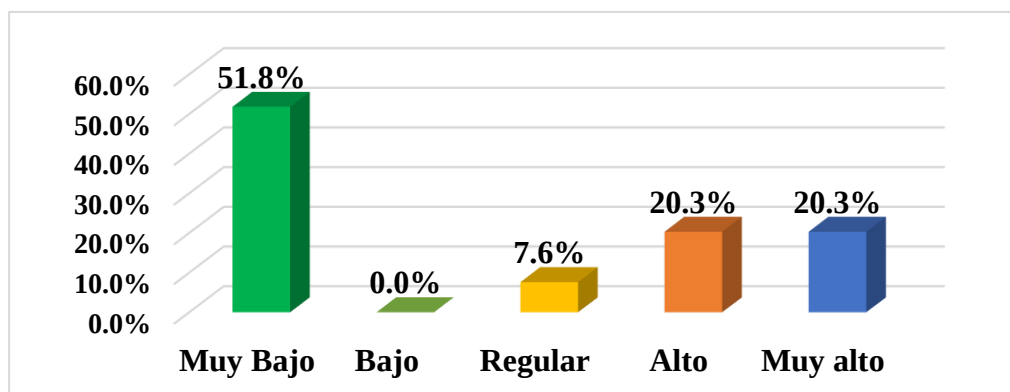
Tabla 11
Dimensión Gasto corriente

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	41	51,8%
Bajo	0	0,0%
Regular	6	7,6%
Alto	16	20,3%
Muy alto	16	20,3%

Total	79	100,0%
-------	----	--------

Nota: Elaboración propia

Figura 5
Dimensión Gasto corriente



Nota: Elaboración propia

Interpretación:

La evaluación de la dimensión Gasto corriente dentro del manejo de fondos públicos muestra un panorama preocupante. Más de la mitad de los encuestados, un 51.8%, perciben esta dimensión como "Muy Bajo", evidenciando deficiencias significativas en áreas como el gasto de personal, beneficios sociales, materiales de oficina y provisión de servicios básicos, según lo señalado en la operacionalización de las variables. Además, no se registraron respuestas en la categoría "Bajo", lo que resalta una polarización en las percepciones. Solo un 7.6% considera el desempeño en esta dimensión como "Regular", mientras que el 20.3% lo evalúa como "Alto" y otro 20.3% como "Muy Alto".

Este escenario refleja un desbalance en la percepción, donde una mayoría destaca problemas graves que podrían estar relacionados con ineficiencias en la asignación de recursos,

retrasos en los pagos o una ejecución presupuestaria inadecuada. Las respuestas positivas podrían indicar avances en áreas específicas de ejecución, posiblemente gracias a una planificación más estructurada en ciertos periodos o departamentos. Sin embargo, es evidente que la percepción general sobre el manejo del gasto corriente está marcada por insatisfacción. Es fundamental priorizar acciones correctivas enfocadas en optimizar el uso de recursos, garantizar la cobertura de necesidades básicas y fortalecer la confianza en la administración financiera, asegurando así un manejo más equitativo y eficaz.

4.4 Prueba de Hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis de investigación se empleó la Regresión Logística Ordinal, debido a que la variable dependiente "Manejo de Fondos Públicos" fue clasificada en categorías ordinales (muy bajo, bajo, medio, alto y muy alto), de acuerdo con la baremación establecida en la investigación.

La Regresión Logística Ordinal permitió determinar la incidencia de la Gestión de Tesorería y sus dimensiones (Gestión de Ingresos, Gestión de Liquidez y Administración de Fondos Públicos) sobre el Manejo de Fondos Públicos de la Municipalidad Provincial del Cusco.

La decisión estadística se realizó considerando un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ (5%), estableciéndose los siguientes criterios:

Si el valor de significancia (p-valor) es mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula (H_0).

Si el valor de significancia (p-valor) es menor o igual a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

4.4.1 Prueba de Hipótesis General

Ho: La gestión de tesorería no incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2023

Ha: La gestión de tesorería incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2023

Tabla 12

Información de ajuste de los modelos – Gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	170.934			
Final	114.303	56.631	3	<.001

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La tabla N°13 muestra el ajuste del modelo de la Gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos donde se evidencia que el modelo de regresión logística ordinal alcanzó un valor de $\chi^2 = 56.631$, con 3 grados de libertad y un nivel de significancia $p < 0.001$, demostrando diferencias estadísticamente significativas entre el modelo que incorpora las dimensiones de la gestión de tesorería y el modelo que únicamente considera la constante. Esto significa que la inclusión de las dimensiones gestión de ingresos, gestión de liquidez y administración de fondos públicos mejora significativamente la capacidad del modelo para explicar el comportamiento del manejo de los fondos públicos. En conclusión, el conjunto de variables predictoras aporta información relevante para explicar las variaciones observadas en la variable dependiente, por lo que el modelo presenta una adecuada capacidad predictiva.

Tabla 13

Bondad de ajuste – Gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos

Bondad de ajuste			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	135.909	151	.805
Desvianza	112.916	151	.991

*Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS***Interpretación y análisis:**

La tabla N° 14 muestra los resultados de las pruebas de bondad de ajuste de la Gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos donde se tiene los valores de significancia de 0.805 para el estadístico de Pearson y 0.991 para la Desvianza, ambos superiores al nivel de significancia de 0.05. Estos resultados indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los valores observados y los estimados por el modelo, evidenciando que la regresión logística ordinal se ajusta adecuadamente a los datos recopilados. En consecuencia, puede afirmarse que el modelo representa de manera consistente la relación entre la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos.

Tabla 14

Pseudo R cuadrado – Gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.512
Nagelkerke	.577
McFadden	.329

*Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS***Interpretación y análisis:**

La tabla N°15 muestra el coeficiente de Nagelkerke que alcanzó un valor de 0.577, lo que

significa que aproximadamente el 57.7 % de la variabilidad observada en el manejo de los fondos públicos es explicada por las dimensiones de la gestión de tesorería incorporadas en el modelo. Este porcentaje evidencia una capacidad explicativa alta para investigaciones desarrolladas en el ámbito de la administración pública, indicando que la gestión de tesorería constituye un factor determinante en la gestión eficiente de los recursos financieros municipales. Asimismo, el porcentaje restante (42.3 %) puede atribuirse a otros factores institucionales, administrativos, normativos u operativos que no fueron considerados dentro del presente estudio.

Tabla 15

Estimaciones de parámetro – Gestión de tesorería y manejo de los fondos públicos

Estimaciones de parámetro						
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[MANEJO_FONDOS_ORD = 1.00]	9.932	3.117	10.156	1	.001
	[MANEJO_FONDOS_ORD = 2.00]	12.463	3.276	14.469	1	<.001
Ubicación	INGRESOS	-.398	.470	.716	1	.397
	LIQUIDEZ	1.115	.540	4.271	1	.039
	ADMIN_FONDOS	3.739	.802	21.730	1	<.001

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La tabla N° 16 muestra el análisis de los parámetros de la Gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos donde se evidencia que las dimensiones de la gestión de tesorería presentan comportamientos diferenciados respecto al manejo de los fondos públicos. La dimensión Gestión de ingresos obtuvo un coeficiente negativo ($\beta = -0.398$) y un nivel de significancia de 0.397, superior al nivel crítico de 0.05, por lo que no presenta una incidencia estadísticamente significativa. Este resultado indica que, dentro del contexto institucional

analizado, las actividades relacionadas con la captación y administración de ingresos no constituyen un factor determinante para explicar las diferencias en el manejo de los fondos públicos.

Por otro lado, la dimensión Gestión de liquidez presentó un coeficiente positivo ($\beta = 1.115$) con una significancia de 0.039, evidenciando una incidencia positiva y estadísticamente significativa. Esto demuestra que una gestión eficiente de la disponibilidad de recursos financieros favorece un mejor manejo de los fondos públicos, al permitir atender oportunamente las obligaciones financieras y optimizar la administración del flujo de efectivo institucional.

Finalmente, la dimensión Administración de fondos públicos registró el coeficiente más alto del modelo ($\beta = 3.739$) con un nivel de significancia inferior a 0.001, constituyéndose en la variable con mayor capacidad explicativa dentro del modelo. Este resultado evidencia que las prácticas relacionadas con la planificación, control, supervisión y administración de los recursos públicos representan el principal factor que contribuye al adecuado manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

4.4.2 Prueba de Hipótesis Específica 1

Ho: La gestión de ingresos no incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Ha: La gestión de ingresos incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Tabla 16
Información de ajuste de los modelos – Ingresos y manejo de los fondos públicos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	55.521			
Final	52.410	3.111	1	.078

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La Tabla N° 17 muestra datos del ajuste del modelo de regresión logística ordinal empleado para evaluar la incidencia de la gestión de ingresos sobre el manejo de los fondos públicos. Se observa que el modelo alcanzó un valor de $\chi^2 = 3.111$, con 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.078, valor superior al nivel de significancia de 0.05. Este resultado indica que la incorporación de la dimensión gestión de ingresos no mejora significativamente la capacidad explicativa del modelo respecto al modelo que únicamente considera la constante.

Tabla 17

Pseudo R cuadrado - Ingresos y manejo de los fondos públicos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.039
Nagelkerke	.044
McFadden	.018

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La Tabla N° 18 sobre los coeficientes de determinación muestran un valor de Nagelkerke igual a 0.044, lo que significa que la gestión de ingresos explica únicamente el 4.4% de la variabilidad observada en el manejo de los fondos públicos. Este porcentaje evidencia una capacidad explicativa muy baja del modelo, indicando que el comportamiento del manejo de los

fondos públicos depende principalmente de otros factores institucionales que no están representados únicamente por la gestión de ingresos. Este resultado permite inferir que la eficiencia en la captación, programación o administración de los ingresos municipales, por sí sola, no resulta suficiente para explicar las diferencias observadas en el manejo de los fondos públicos.

Tabla 18
Estimaciones de parámetro - Ingresos y manejo de los fondos públicos

		Estimaciones de parámetro				
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[MANEJO_FONDOS_O RD = 1.00]	-3.605	1.740	4.293	1	.038
	[MANEJO_FONDOS_O RD = 2.00]	-2.115	1.705	1.539	1	.215
Ubicación	INGRESOS	-.722	.403	3.211	1	.073

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La Tabla N° 19 sobre las estimaciones de los parámetros muestran que la dimensión Gestión de ingresos obtuvo un coeficiente de regresión $\beta = -0.722$, acompañado de un estadístico de Wald de 3.211 y un nivel de significancia de 0.073, superior al nivel crítico de 0.05. Aunque el coeficiente presenta signo negativo, dicho efecto no alcanza significancia estadística, por lo que no puede afirmarse que exista una relación sistemática entre la gestión de ingresos y el manejo de los fondos públicos. En consecuencia, los resultados indican que las variaciones en la gestión de ingresos no generan cambios estadísticamente significativos en la probabilidad de que el manejo de los fondos públicos se ubique en niveles más altos dentro de la entidad evaluada.

4.4.3 Prueba de Hipótesis Específica 2

Ho: La gestión de liquidez no incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Ha: La gestión de liquidez incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Tabla 19
Información de ajuste de los modelos – Liquidez y manejo de los fondos públicos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	92.419			
Final	70.454	21.965	1	<.001

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La Tabla N°20 muestra el ajuste del modelo de regresión logística ordinal empleado para evaluar la incidencia de la gestión de liquidez sobre el manejo de los fondos públicos. Los resultados muestran que el modelo obtuvo un valor de $\chi^2 = 21.965$, con 1 grado de libertad y un nivel de significancia $p < 0.001$, evidenciando diferencias estadísticamente significativas entre el modelo que incorpora la gestión de liquidez y el modelo que únicamente considera la constante. Este resultado demuestra que la inclusión de la gestión de liquidez mejora significativamente la capacidad explicativa del modelo, confirmando que esta dimensión constituye un factor relevante para explicar el comportamiento del manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Tabla 20

Pseudo R cuadrado - Liquidez y manejo de los fondos públicos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.243
Nagelkerke	.274
McFadden	.127

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS**Interpretación y análisis:**

La Tabla N°21 muestra el coeficiente de Nagelkerke alcanzó un valor de 0.274, lo que significa que aproximadamente el 27.4 % de la variabilidad observada en el manejo de los fondos públicos es explicada por la gestión de liquidez. Este porcentaje evidencia una capacidad explicativa moderada, indicando que la adecuada administración de la liquidez representa un componente importante dentro de la gestión financiera institucional. No obstante, el porcentaje restante (72.6 %) sugiere que el comportamiento del manejo de los fondos públicos también depende de otros factores administrativos, presupuestarios y de control que complementan el funcionamiento del Sistema Nacional de Tesorería.

Tabla 21

Estimaciones de parámetro - Liquidez y manejo de los fondos públicos

Estimaciones de parámetro						
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[MANEJO_FONDOS_OR RD = 1.00]	4.570	1.221	14.008	1	<.001
	[MANEJO_FONDOS_OR RD = 2.00]	6.364	1.326	23.017	1	<.001
Ubicación	LIQUIDEZ	1.899	.452	17.675	1	<.001

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La Tabla N° 22 muestra las estimaciones de los parámetros donde la dimensión Gestión de liquidez obtuvo un coeficiente positivo de $\beta = 1.899$, acompañado de un error estándar de 0.452, un estadístico de Wald de 17.675 y un nivel de significancia inferior a 0.001. Estos resultados evidencian que la gestión de liquidez presenta una incidencia positiva y estadísticamente significativa sobre el manejo de los fondos públicos. El signo positivo del coeficiente indica que, conforme mejora la gestión de liquidez dentro de la Municipalidad Provincial del Cusco, aumenta la probabilidad de que el manejo de los fondos públicos alcance niveles más favorables. En consecuencia, la adecuada administración de la disponibilidad de recursos financieros constituye un elemento determinante para fortalecer la eficiencia en la utilización de los recursos públicos y garantizar el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras institucionales.

4.4.4 Prueba de Hipótesis Específica 3

Ho: La administración de fondos públicos no incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Ha: La administración de fondos públicos incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Tabla 22

Información de ajuste de los modelos – Administración de fondos públicos y manejo de los fondos públicos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.

Sólo intersección	121.128			
Final	69.824	51.304	1	<.001

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La Tabla N° 23 muestra la información de ajuste del modelo de regresión logística ordinal empleado para determinar la incidencia de la administración de fondos públicos sobre el manejo de los fondos públicos. Los resultados muestran que el modelo obtuvo un valor de $\chi^2 = 51.304$, con 1 grado de libertad y un nivel de significancia $p < 0.001$, evidenciando diferencias estadísticamente significativas entre el modelo que incorpora la administración de fondos públicos y el modelo que únicamente considera la constante. Este resultado confirma que la inclusión de esta dimensión mejora significativamente la capacidad explicativa del modelo, demostrando que la administración de fondos públicos constituye un predictor relevante para explicar el comportamiento del manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Tabla 23

Pseudo R cuadrado - Administración de fondos públicos y manejo de los fondos públicos

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	.478
Nagelkerke	.538
McFadden	.298

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La Tabla N° 24 muestra los coeficientes de determinación muestran un valor de Nagelkerke = 0.538, lo que significa que aproximadamente el 53.8 % de la variabilidad observada en el manejo de los fondos públicos es explicada por la administración de fondos

públicos. Este porcentaje representa una capacidad explicativa alta, evidenciando que esta dimensión posee una influencia considerable dentro del modelo de regresión logística ordinal. El resultado demuestra que una parte importante del comportamiento del manejo de los fondos públicos depende de la forma en que la entidad administra, controla y ejecuta los recursos financieros bajo su responsabilidad. No obstante, el porcentaje restante (46.2 %) indica que también intervienen otros factores administrativos, organizacionales y normativos que no fueron considerados en el presente estudio.

Tabla 24

Estimaciones de parámetro - Administración de fondos públicos y manejo de los fondos públicos

		Estimaciones de parámetro				
		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[MANEJO_FONDOS_OR RD = 1.00]	9.452	1.879	25.307	1	<.001
	[MANEJO_FONDOS_OR RD = 2.00]	11.842	2.090	32.100	1	<.001
Ubicación	ADMIN_FONDOS	4.037	.760	28.244	1	<.001

Nota: Datos estadísticos generados por el software SPSS

Interpretación y análisis:

La Tabla N° 25 muestra las estimaciones de los parámetros donde la dimensión Administración de fondos públicos obtuvo un coeficiente positivo de $\beta = 4.037$, acompañado de un error estándar de 0.831, un estadístico de Wald de 23.623 y un nivel de significancia inferior a 0.001. Estos resultados evidencian una incidencia positiva y altamente significativa sobre el manejo de los fondos públicos. El signo positivo del coeficiente indica que, a medida que mejora la administración de los fondos públicos, aumenta la probabilidad de que el manejo de los fondos

públicos alcance niveles más favorables dentro de la Municipalidad Provincial del Cusco.

Asimismo, el elevado valor del coeficiente evidencia que esta dimensión presenta el mayor aporte dentro de los modelos específicos evaluados, lo cual demuestra que las acciones relacionadas con la planificación presupuestaria, el control del gasto, la transparencia en la utilización de los recursos y los mecanismos de supervisión financiera constituyen elementos fundamentales para fortalecer la eficiencia en la administración de los fondos públicos.

4.5 Discusión

Los hallazgos de la investigación confirman de manera empírica que la gestión de tesorería tiene una incidencia significativa y directa sobre el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco. El objetivo general de la investigación fue determinar la incidencia de la Gestión de Tesorería sobre el Manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco. Los resultados obtenidos mediante el modelo de regresión logística ordinal evidenciaron que la Gestión de Tesorería presenta una incidencia estadísticamente significativa sobre el Manejo de los Fondos Públicos, alcanzando un coeficiente de Nagelkerke de 0.577. Esto indica que el 57.7 % del comportamiento del Manejo de los Fondos Públicos puede ser explicado por la Gestión de Tesorería, mientras que el porcentaje restante corresponde a otros factores administrativos, financieros o institucionales no considerados en el presente estudio.

Estos resultados evidencian que una adecuada gestión de los ingresos, la disponibilidad de liquidez y la administración eficiente de los recursos financieros constituyen factores determinantes para fortalecer el manejo de los fondos públicos. En el contexto de la Municipalidad Provincial del Cusco, donde la problemática identificada estuvo relacionada con

la insuficiente recaudación de ingresos, las limitaciones de liquidez para atender oportunamente las obligaciones del gasto corriente, la escasa diversificación de fuentes de financiamiento y las debilidades en la planificación financiera, los hallazgos demuestran que el fortalecimiento de la Gestión de Tesorería representa un elemento estratégico para mejorar la administración de los recursos públicos y garantizar la continuidad de los servicios municipales.

Los resultados obtenidos guardan concordancia con lo señalado por Mejías Valderrama (2016), quien concluyó que la administración del riesgo operacional dentro de la Tesorería General de la República requiere procedimientos claramente definidos, sistemas de información robustos y mecanismos de control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos públicos. Del mismo modo, coinciden con Pavez Tapia (2016), quien sostiene que la incorporación de herramientas de control de gestión fortalece el monitoreo institucional, facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos y mejora el desempeño de las entidades públicas.

Asimismo, existe concordancia con los resultados obtenidos por Ñaccha Cáceres y Arias Quijano (2018), quienes determinaron que el sistema de tesorería incide significativamente en la gestión financiera de una municipalidad distrital, destacando la necesidad de implementar procedimientos internos, manuales y políticas específicas para fortalecer el funcionamiento de la unidad de tesorería. De igual manera, los resultados son consistentes con la investigación de Santos Mamani Melo (2016), quien evidenció que un mayor nivel de cumplimiento de las Normas Generales de Tesorería contribuye a mejorar el manejo de los fondos públicos, resaltando la importancia del cumplimiento normativo para garantizar una administración financiera eficiente.

Desde el punto de vista teórico, los resultados respaldan los postulados de la Teoría de la Gobernanza Pública, la cual sostiene que la generación de valor público depende de instituciones capaces de gestionar eficientemente sus recursos mediante mecanismos de coordinación, transparencia, control y rendición de cuentas. Asimismo, los hallazgos son coherentes con la Teoría General de Sistemas, ya que la Gestión de Tesorería constituye un subsistema que interactúa permanentemente con los demás sistemas administrativos de la entidad, de manera que las deficiencias en la programación financiera, la disponibilidad de efectivo o el control de los recursos repercuten directamente en el Manejo de los Fondos Públicos.

En consecuencia, los resultados de la presente investigación aportan evidencia empírica de que el fortalecimiento de la Gestión de Tesorería constituye una estrategia institucional prioritaria para mejorar el Manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco. Esto implica que las acciones orientadas a optimizar la planificación financiera, fortalecer la gestión de la liquidez, implementar mecanismos de control y diversificar las fuentes de ingreso pueden contribuir significativamente a mejorar la sostenibilidad financiera de la entidad y la capacidad para atender oportunamente sus obligaciones de gasto corriente.

Capítulo V: Propuesta de Mejora para el Fortalecimiento del Control Interno y la Fiscalización de los Ingresos Municipales

5.1. Denominación de la Propuesta

Fortalecimiento del sistema de control interno y de los mecanismos de fiscalización para mejorar la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

5.2. Fundamentación de la Propuesta

Los resultados obtenidos en la investigación evidencian que la gestión de tesorería presenta debilidades relacionadas con la programación financiera, el control de los ingresos, la supervisión de los recursos recaudados y el seguimiento de las operaciones financieras. Asimismo, se identificaron deficiencias en los mecanismos de fiscalización y control que limitan la capacidad institucional para detectar oportunamente riesgos asociados al manejo de los fondos públicos.

En ese contexto, resulta necesario implementar una estrategia orientada al fortalecimiento del sistema de control interno, con la finalidad de mejorar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la administración de los recursos financieros. La propuesta se sustenta en los principios del control interno establecidos en el Modelo COSO, que promueve una adecuada gestión de riesgos, actividades de control efectivas, comunicación institucional y monitoreo permanente de los procesos.

La implementación de esta propuesta permitirá optimizar los procedimientos de supervisión y fiscalización de los ingresos municipales, contribuyendo a una gestión financiera

más eficiente y al adecuado uso de los fondos públicos.

5.3. Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Fortalecer el sistema de control interno y los mecanismos de fiscalización institucional para mejorar la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Objetivos específicos

Fortalecer el ambiente de control mediante la definición de responsabilidades y el fortalecimiento de la cultura de control institucional.

Identificar y gestionar oportunamente los riesgos asociados a la administración de los recursos financieros.

Implementar actividades de control que permitan garantizar la integridad y confiabilidad de la información financiera.

Mejorar los procesos de información y comunicación relacionados con la gestión de ingresos y gastos.

Establecer mecanismos permanentes de supervisión y monitoreo de los procesos financieros y de tesorería.

5.4 Desarrollo de la Propuesta

Fundamento Teórico de la Propuesta

La presente propuesta se sustenta en la Teoría del Control Interno desarrollada por la Contraloría General de la República, la cual establece que el control interno constituye un proceso integral y permanente orientado a proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos institucionales, la protección de los recursos públicos y el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas. Asimismo, la propuesta incorpora los principios de Autocontrol, Autorregulación y Autogestión, considerados pilares fundamentales para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

De igual manera, la propuesta se fundamenta en la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy, que concibe a las organizaciones públicas como sistemas integrados donde las áreas de presupuesto, tesorería, contabilidad, control interno y administración interactúan permanentemente para alcanzar objetivos comunes. Bajo este enfoque, las deficiencias en cualquiera de estos componentes afectan el desempeño global de la entidad y repercuten directamente en la eficiencia del manejo de los fondos públicos.

Asimismo, la Teoría de la Gobernanza Pública sostiene que la gestión eficiente de los recursos públicos depende de la coordinación entre las distintas unidades organizacionales, promoviendo la transparencia, la supervisión y la toma de decisiones basada en información confiable. En concordancia con ello, la propuesta busca fortalecer los mecanismos institucionales de fiscalización y control de los recursos financieros.

Finalmente, la propuesta guarda relación con la Teoría de la Administración Financiera del Sector Público, que establece que la gestión de tesorería debe desarrollarse bajo los principios de programación, seguridad, oportunidad, economicidad y control permanente de los

fondos públicos, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales y a la sostenibilidad financiera de la entidad.

Eje Estratégico 1

Fortalecimiento del Ambiente de Control Institucional

Sustento teórico

Este eje se fundamenta en el componente "Ambiente de Control" del Sistema de Control Interno y en el principio de Autocontrol, entendido como la responsabilidad individual que asume cada servidor público respecto al correcto cumplimiento de sus funciones y al adecuado manejo de los recursos del Estado.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Gobernanza Pública, la conducta ética de los servidores constituye un elemento indispensable para garantizar la transparencia, la integridad institucional y la generación de valor público.

Objetivo

Fortalecer la cultura organizacional basada en la ética, responsabilidad funcional y compromiso con la protección de los fondos públicos.

Desarrollo de la estrategia

Actualización de instrumentos de gestión

La Municipalidad Provincial del Cusco realizará la revisión y actualización de los documentos de gestión institucional relacionados con los procesos financieros y administrativos.

Esta actividad permitirá definir claramente las funciones, responsabilidades, niveles de autoridad y mecanismos de supervisión que intervienen en la gestión de los recursos públicos.

La actualización comprenderá el Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Procedimientos y demás directivas internas vinculadas a los procesos de tesorería, presupuesto, contabilidad y control interno.

Programa permanente de capacitación

Se implementará un programa anual de capacitación dirigido a los servidores que participan en la administración de recursos financieros. Las capacitaciones abordarán temas relacionados con el Sistema Nacional de Tesorería, control interno, gestión de riesgos, ética pública, integridad institucional y prevención de actos de corrupción.

El propósito de esta actividad es fortalecer las capacidades técnicas del personal y promover una cultura de responsabilidad orientada a la protección de los recursos públicos.

Implementación de compromisos de integridad

La entidad promoverá la suscripción de compromisos de integridad y cumplimiento normativo por parte de los servidores vinculados a la gestión financiera. Estos compromisos reforzarán la responsabilidad individual respecto a la correcta ejecución de las funciones asignadas.

Estrategias

Implementación del Programa Institucional de Autocontrol

Orientado a que cada servidor:

- Conozca plenamente sus funciones.
- Identifique riesgos asociados a sus actividades.
- Verifique permanentemente el cumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Asuma responsabilidad directa sobre las operaciones realizadas.

Fortalecimiento de capacidades

Capacitaciones permanentes en:

- Sistema Nacional de Tesorería.
- Control interno.
- Gestión financiera pública.
- Integridad y lucha contra la corrupción.
- Gestión de riesgos.

Actualización de instrumentos de gestión

- Revisión y adecuación de:
- ROF.
- MOF.
- MAPRO.
- Directivas internas.

- Procedimientos de tesorería.

Lineamientos de implementación

Etapas 1: Diagnóstico

- Identificación de funciones críticas relacionadas con el manejo de recursos públicos.
- Evaluación del conocimiento del personal respecto al control interno.

Etapas 2: Diseño

- Actualización de instrumentos de gestión.
- Elaboración de compromisos de integridad.

Etapas 3: Ejecución

- Desarrollo de capacitaciones.
- Socialización de responsabilidades.

Etapas 4: Evaluación

- Medición del nivel de cumplimiento.

Responsables

Actividad	Responsable
Actualización de instrumentos	Oficina de Planeamiento

Capacitación	Recursos Humanos
Seguimiento	Gerencia Municipal

Medios de verificación

- Actas de capacitación.
- Listas de asistencia.
- Informes de evaluación.
- Resoluciones aprobatorias.

Resultado esperado

Servidores comprometidos con el cumplimiento de sus funciones y con una mayor cultura de control preventivo.

Eje Estratégico 2

Implementación de la Gestión Institucional de Riesgos

Sustento teórico

Este eje se sustenta en el componente "Evaluación de Riesgos" y en el principio de Autorregulación, entendido como la capacidad institucional para establecer normas, procedimientos y mecanismos internos orientados a prevenir riesgos y asegurar una gestión eficiente de los recursos públicos.

Asimismo, la Teoría General de Sistemas sostiene que toda organización debe identificar

oportunamente los factores que pueden afectar su funcionamiento para garantizar el equilibrio del sistema.

Objetivo

Identificar, evaluar y mitigar riesgos que puedan afectar la gestión financiera institucional.

Elaboración de la matriz institucional de riesgos

La entidad desarrollará una matriz de riesgos que identifique los principales eventos que podrían afectar la recaudación, administración, registro y utilización de los fondos públicos.

Cada riesgo será evaluado considerando:

- Probabilidad de ocurrencia.
- Impacto financiero.
- Impacto institucional.
- Nivel de criticidad.

Diseño de controles preventivos

Para cada riesgo identificado se establecerán controles específicos orientados a reducir su probabilidad de ocurrencia o minimizar sus efectos.

Entre los principales controles se consideran:

- Segregación de funciones.

- Revisiones periódicas.
- Conciliaciones financieras.
- Verificaciones documentarias.
- Supervisiones permanentes.

Actualización permanente de riesgos

La matriz deberá ser revisada trimestralmente para incorporar nuevos riesgos y evaluar la efectividad de los controles implementados.

Estrategias

Elaboración de la Matriz Integral de Riesgos Financieros

Identificando riesgos relacionados con:

- Recaudación de ingresos.
- Registro de operaciones.
- Custodia de fondos.
- Programación financiera.
- Conciliaciones bancarias.
- Ejecución de pagos.

Diseño de medidas de mitigación

- Segregación de funciones.
- Controles cruzados.
- Validaciones periódicas.
- Supervisiones inopinadas.
- Alertas de control.

Matriz de Riesgos

Puedes colocar una tabla:

Riesgo	Causa	Impacto	Control Propuesto
Ingresos no registrados	Deficiencias de supervisión	Alto	Conciliaciones periódicas
Errores en registros	Falta de revisión	Medio	Control cruzado
Diferencias bancarias	Omisión de conciliaciones	Alto	Conciliación mensual

B. Mapa de Riesgos

Clasificación:

- Riesgo Bajo.
- Riesgo Moderado.
- Riesgo Alto.
- Riesgo Crítico.

Actualización permanente

La matriz deberá actualizarse trimestralmente.

Resultado esperado

Reducción significativa de riesgos que afecten el manejo de los fondos públicos.

Eje Estratégico 3**Fortalecimiento de las Actividades de Control y Fiscalización Financiera****Sustento teórico**

Este eje se fundamenta en el componente "Actividades de Control" del Modelo de Control Interno y en los principios de Autocontrol y Autorregulación, que buscan garantizar que todas las operaciones financieras se desarrollen conforme a procedimientos previamente establecidos.

Asimismo, la Teoría de la Administración Financiera del Sector Público señala que los principios de seguridad, veracidad y economicidad deben regir la administración de los fondos públicos.

Control preventivo

Se establecerán procedimientos orientados a prevenir errores e irregularidades antes de la ejecución de las operaciones financieras.

Comprenderá:

- Revisión documental previa.
- Validación de registros.
- Segregación de funciones.

- Autorizaciones jerárquicas.

Control concurrente

Consistirá en el seguimiento permanente de las operaciones financieras durante su ejecución.

Se realizarán:

- Verificaciones periódicas.
- Supervisiones inopinadas.
- Monitoreo de operaciones financieras.
- Control cruzado entre áreas.

Control posterior

Comprenderá la evaluación de las operaciones ejecutadas mediante:

- Auditorías internas.
- Revisiones documentarias.
- Evaluaciones de cumplimiento.
- Informes de control.

Programa de fiscalización financiera

La entidad implementará un programa anual de fiscalización orientado a verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la administración de recursos públicos.

Estrategias

Implementación de controles preventivos

- Arqueos de caja periódicos e inopinados.
- Conciliaciones bancarias mensuales.
- Verificaciones documentarias.
- Revisión de registros financieros.

Implementación de controles concurrentes

- Seguimiento continuo de operaciones financieras.
- Verificación de depósitos.
- Validación de ingresos registrados.

Implementación de controles posteriores

- Auditorías internas.
- Revisiones selectivas.
- Evaluaciones de cumplimiento.

Resultado esperado

Mayor confiabilidad en la información financiera y reducción de riesgos de pérdida o uso inadecuado de recursos públicos.

Eje Estratégico 4

Fortalecimiento del Sistema de Información y Comunicación Financiera

Sustento teórico

Este eje se encuentra relacionado con el componente "Información y Comunicación" y con la Teoría de la Gestión por Resultados, que establece la necesidad de contar con información oportuna, confiable y verificable para la toma de decisiones.

Asimismo, la Teoría General de Sistemas considera que la comunicación constituye el mecanismo que articula los diferentes componentes organizacionales mediante procesos permanentes de retroalimentación.

Implementación de reportes financieros periódicos

Se elaborarán reportes periódicos que permitan monitorear:

- Recaudación de ingresos.
- Ejecución presupuestal.
- Flujo de caja.
- Disponibilidad financiera.

Implementación de indicadores de gestión

Se diseñarán indicadores que permitan evaluar el desempeño de la gestión financiera institucional.

Entre ellos:

- Nivel de ejecución de ingresos.
- Nivel de ejecución financiera.
- Cumplimiento de conciliaciones.
- Cumplimiento de controles programados.

Fortalecimiento de la comunicación institucional

Se promoverá la articulación entre las áreas involucradas en la administración financiera mediante reuniones periódicas y mecanismos de intercambio de información.

Estrategias

Implementación de reportes gerenciales

- Reportes de ingresos.
- Reportes de ejecución financiera.
- Reportes de flujo de caja.
- Reportes de cumplimiento de metas.

Implementación de indicadores de gestión

- Eficiencia recaudatoria.
- Ejecución financiera.

- Cumplimiento de programación.
- Nivel de liquidez.

Fortalecimiento de la comunicación institucional

- Canales formales de comunicación.
- Informes periódicos.
- Retroalimentación entre áreas.

Resultado esperado

Información financiera confiable para una adecuada toma de decisiones.

Eje Estratégico 5

Fortalecimiento de la Supervisión, Monitoreo y Mejora Continua

Sustento teórico

Este eje se fundamenta en el componente "Supervisión y Monitoreo" y en el principio de Autogestión, entendido como la capacidad institucional para gestionar, supervisar, corregir y mejorar continuamente sus procesos de manera autónoma.

La Teoría General de Sistemas identifica este proceso como un mecanismo de retroalimentación que permite detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas para mejorar el desempeño institucional.

Asimismo, la Gestión por Resultados establece que toda entidad pública debe monitorear

permanentemente sus indicadores y evaluar el cumplimiento de sus objetivos.

Programa de supervisión financiera

Se realizarán evaluaciones periódicas de los procesos relacionados con:

- Gestión de ingresos.
- Gestión de tesorería.
- Programación financiera.
- Ejecución de pagos.

Auditorías internas periódicas

Se ejecutarán auditorías orientadas a verificar:

- Cumplimiento normativo.
- Efectividad de los controles.
- Calidad de la información financiera.

Seguimiento de recomendaciones

La entidad implementará una matriz de seguimiento para verificar el cumplimiento de las recomendaciones formuladas por los órganos de control.

Implementación del ciclo de mejora continua

La propuesta incorpora el ciclo PHVA:

Planificar: identificar problemas y establecer acciones de mejora.

Hacer: ejecutar las acciones programadas.

Verificar: evaluar los resultados obtenidos.

Actuar: implementar medidas correctivas y preventivas.

Este proceso permitirá fortalecer permanentemente el sistema de control interno y garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

Estrategias

Programa Permanente de Supervisión Financiera

Evaluación continua de:

- Recaudación.
- Programación financiera.
- Gestión de pagos.
- Gestión de ingresos.

Auditorías internas periódicas

Orientadas a verificar:

- Cumplimiento normativo.
- Efectividad de controles.

- Confiabilidad de la información financiera.

Sistema de seguimiento de recomendaciones

Monitoreo de las recomendaciones formuladas por:

- OCI.
- Contraloría General de la República.
- Auditorías internas.
- Órganos de supervisión.

Evaluación de indicadores

Medición periódica de:

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Transparencia.
- Cumplimiento de metas.

Resultado esperado

Consolidación de un sistema institucional de mejora continua que garantice la sostenibilidad del control interno y fortalezca la gestión de tesorería y el manejo de los fondos públicos.

Conclusión General de la Propuesta

La propuesta de fortalecimiento del sistema de control interno y de los mecanismos de fiscalización institucional constituye una alternativa viable para contribuir a la mejora de la gestión de tesorería y del manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco. Su diseño responde a las deficiencias identificadas durante el desarrollo de la investigación, las cuales evidenciaron limitaciones en la programación financiera, la supervisión de los recursos públicos, la gestión de riesgos y el seguimiento de las operaciones financieras.

La propuesta se encuentra sustentada en los principios de Autocontrol, Autorregulación y Autogestión, así como en la Teoría del Control Interno, la Teoría General de Sistemas, la Teoría de la Gobernanza Pública y la Teoría de la Administración Financiera Pública, permitiendo abordar de manera integral los factores que influyen en la gestión financiera institucional. Asimismo, los cinco ejes estratégicos planteados establecen mecanismos orientados al fortalecimiento del ambiente de control, la gestión de riesgos, las actividades de control y fiscalización, la información y comunicación financiera, y la supervisión y mejora continua.

En consecuencia, la implementación de la propuesta permitirá fortalecer la transparencia, optimizar los procesos de control y supervisión, mejorar la toma de decisiones financieras, reducir los riesgos asociados al manejo de los recursos públicos y promover una gestión de tesorería más eficiente, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales y al uso responsable de los fondos públicos.

Recomendación General de la Propuesta

Se recomienda a la Municipalidad Provincial del Cusco implementar progresivamente la propuesta de fortalecimiento del sistema de control interno y fiscalización institucional,

incorporando los cinco ejes estratégicos planteados como parte de su gestión administrativa y financiera. Para ello, resulta indispensable el compromiso de la alta dirección, la participación activa de las unidades orgánicas involucradas y la asignación de los recursos humanos, tecnológicos y presupuestales necesarios para su ejecución.

Asimismo, se recomienda institucionalizar mecanismos permanentes de capacitación, supervisión, monitoreo y evaluación que permitan fortalecer la cultura de control interno basada en los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, garantizando la sostenibilidad de las acciones implementadas. Del mismo modo, es necesario promover la actualización periódica de los instrumentos de gestión, la gestión integral de riesgos y el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en la propuesta, con la finalidad de asegurar su efectividad y contribuir al mejoramiento continuo de la gestión de tesorería y del manejo de los fondos públicos.

Finalmente, se recomienda que la entidad incorpore la mejora continua como una práctica institucional permanente, orientando sus esfuerzos hacia la prevención de riesgos, el fortalecimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la administración de los recursos públicos, en concordancia con los principios de buena gobernanza y los objetivos de la gestión pública moderna.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Primera

Se determinó que la Gestión de Tesorería presenta una incidencia estadísticamente significativa sobre el Manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco. El modelo de regresión logística ordinal evidenció un adecuado ajuste y una capacidad explicativa del 57.7 %, lo que demuestra que la Gestión de Tesorería constituye un factor relevante para explicar el comportamiento del Manejo de los Fondos Públicos. No obstante, el 42.3 % restante responde a otros factores administrativos, financieros o institucionales que no fueron considerados en la presente investigación.

Segunda

Respecto a la primera hipótesis específica, se determinó que la Gestión de Ingresos no presenta una incidencia estadísticamente significativa sobre el Manejo de los Fondos Públicos cuando es analizada conjuntamente con las demás dimensiones de la Gestión de Tesorería. Este resultado evidencia que el incremento de los ingresos, por sí solo, no garantiza un manejo eficiente de los fondos públicos, siendo necesario complementarlo con una adecuada planificación financiera, programación de la liquidez y mecanismos de control.

Tercera

En relación con la segunda hipótesis específica, se concluyó que la Gestión de Liquidez presenta una incidencia estadísticamente significativa sobre el Manejo de los Fondos Públicos. Ello demuestra que la disponibilidad oportuna de efectivo, la programación financiera y la

adecuada administración de los flujos de caja favorecen el cumplimiento oportuno de las obligaciones del gasto corriente y fortalecen la sostenibilidad financiera de la Municipalidad Provincial del Cusco.

Cuarta

Respecto a la tercera hipótesis específica, se determinó que la Administración de Fondos Públicos constituye la dimensión con mayor incidencia sobre el Manejo de los Fondos Públicos, evidenciando que una adecuada planificación presupuestaria, el control del gasto y la fiscalización de los recursos públicos representan factores determinantes para optimizar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de la gestión financiera municipal.

6.2 Recomendaciones

Primera

Se recomienda a la Municipalidad Provincial del Cusco fortalecer integralmente la Gestión de Tesorería, implementando mecanismos de planificación financiera, seguimiento permanente de la liquidez y herramientas de monitoreo que permitan optimizar la disponibilidad de recursos para atender oportunamente las obligaciones institucionales.

Segunda

Se recomienda fortalecer las estrategias de Gestión de Ingresos mediante la modernización de los procesos de recaudación, la actualización de la base tributaria, la diversificación de fuentes de financiamiento y el fortalecimiento de la cultura tributaria. Sin embargo, estas acciones deben articularse con una adecuada programación financiera y mecanismos de control, dado que el incremento de los ingresos por sí solo no garantiza una

mejora en el Manejo de los Fondos Públicos.

Tercera

Se recomienda implementar procedimientos técnicos orientados a optimizar la Gestión de Liquidez, fortaleciendo la programación de caja, la proyección de flujos de efectivo y el seguimiento continuo de la disponibilidad financiera, con la finalidad de garantizar el financiamiento oportuno del gasto corriente y reducir el riesgo de incumplimiento de las obligaciones institucionales.

Cuarta

Se recomienda fortalecer la Administración de los Fondos Públicos mediante la implementación de mecanismos de control interno, evaluación permanente de la ejecución presupuestaria, auditorías preventivas e indicadores de desempeño financiero que permitan mejorar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos.

Quinta

Se recomienda que futuras investigaciones incorporen variables adicionales relacionadas con la gestión financiera municipal, como el control interno, la ejecución presupuestaria, la gestión de inversiones, la gobernanza institucional y la capacidad de recaudación, con el propósito de explicar el porcentaje del comportamiento del Manejo de los Fondos Públicos que no fue abordado en la presente investigación.

Bibliografía

Aguilar Villanueva, L. (2006). La modernización de la gestión pública: problemas y perspectivas. Porrúa.

Aguilar Villanueva, L. F. (2006). Gobernanza y gestión pública. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

al., J. K. (2015). Construyendo gobiernos efectivos, logros y retos de la gestion publica para resultados en America Latina y el Caribe. Washington DC.

Bernard, H. R. (2013). Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. Ediciones Morata.

Bertalanffy, L. v. (1989). Teoría General de los Sistemas: Fundamentos, desarrollo y aplicaciones. Nueva York: Fondo de cultura economica.

COMEXPERU. (2021). Estado de las finanzas publicas subnacionales en el Peru. Obtenido de Estado de las finanzas publicas subnacionales en el Peru:
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-finanzas-publicas-001.pdf>

Comisión Permanente del Congreso de la República. (s.f.). Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Obtenido de Ley General del Sistema Nacional de Tesorería:
<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-7603/por-instrumento/leyes/5894-ley-n-28693-1/file>

Congreso de la República del Perú. (2002). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República . Diario Oficial el Peruano .

Congreso de la Republica del Peru. (2013). Congreso. Obtenido de Congreso:
<http://portal.apci.gob.pe/Compendio%20Normas%20Legales%20CTI/036.pdf>

Contraloría General de la República. (2014). Marco conceptual del control interno. Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Econopedia. (2023). Normas Internacionales de Contabilidad. Obtenido de Normas Internacionales de Contabilidad: <https://economipedia.com/definiciones/normas-internacionales-de-contabilidad-nic.html>

Encuentros. (2021). Equilibrio y estabilidad presupuestaria: principio constitucional esencial para la sostenibilidad fiscal. En V. a. al, Equilibrio y estabilidad presupuestaria: principio constitucional esencial para la sostenibilidad fiscal (págs. 358-370). Venezuela. Obtenido de Equilibrio y estabilidad presupuestaria: principio constitucional esencial para la sostenibilidad fiscal: <file:///C:/Users/Ronaldo/Downloads/Dialnet-EquilibrioYEstabilidadPresupuestaria-8750587.pdf>

Gitman, L. &. (2012). Principios de administración financiera (12.^a ed.). Pearson.

International Accounting Standards Board. (2023). ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO NIC 07 . Londres : IFRS Foundation.

International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2023). Federación Internacional de Contadores (IFAC).

Longo, F. (2007). El nuevo servicio público: Gestión pública y gerencia pública. Ariel.

Medina. C. (2008). La gestión social integral en el contexto de la gestión pública. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.

Melo, S. M. (2016). Universidad José Carlos Mariátegui. Obtenido de Universidad José

Carlos Mariátegui:

https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/142/Santos_Tesis_titulo_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Ministerio de Economía y Finanzas . (2018). DECRETO LEGISLATIVO MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. Diario Oficial el Peruano .

Ministerio de Economía y Finanzas . (2018). DECRETO LEGISLATIVO N° 1441. Lima : Diario Oficial el Peruano.

Ministerio de Economía y Finanzas . (2018, 15 de setiembre). DECRETO LEGISLATIVO MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. Lima: Diario Oficial el Peruano .

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). DECRETO LEGISLATIVO N° 1436. Obtenido de DECRETO LEGISLATIVO N° 1436:
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536042/DL_1436.pdf?v=1594248070

Ministerio de Economía y Finanzas. (Febrero de 2022). Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Obtenido de Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto:
http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_31.pdf

Mises, L. v. (2005). Burocracia, Gestion empresarial frente a la gestion burocratica. Madrid: Union editorial.

Musgrave, M. &. (1984). Teoría de Hacienda Pública.

Ñacha Caceres Karin Yanet, A. Q. (2018). Universidad Nacional Santiago Antunez de

Mayolo. Obtenido de Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo:

https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3456/T033_41847462_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OECD. (2023). Gestión de las Finanzas Públicas en el Perú. Obtenido de Gestión de las Finanzas Públicas en el Perú: <https://doi.org/10.1787/8b6b289c-es>.

Pimenta, C., & Pessoa, M. (2012). Gestión financiera pública en America Latina. Washington: Sarah Schineller (A&S Information Specialists, .

Poder Ejecutivo Ministerio de Economía y Finanzas . (s.f.). DECRETO LEGISLATIVO MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO. Obtenido de DECRETO LEGISLATIVO MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO: <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-18542/por-instrumento/decretos-legislativos/18191-decreto-legislativo-n-1436-1/file>

Ramió. (2011). Introducción a la gestión pública. Tecnos.

Ramió, C. (2009). La administración pública del futuro. Tecnos.

Ratner, G. (2022). Finanzas Publicas. Obtenido de Finanzas Publicas: <https://fptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/gasto-publico/>

Rosen, H. S. (2014). Finanzas Publicas. McGraw-Hill Education.

Rosen, H. S. (2014). Finanzas publicas . McGraw-Hill Education.

Ross, S. W. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. McGraw-Hill.

Sampieri, H. (2014). Metodologia de la investigacion . Mexico: Mc Graw Hill.

Tapia, M. A. (2016). Economia y negocios. Obtenido de Economia y negocios:
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144185/Pavez%20Tapia%20Miguel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valderrama, L. H. (2016). UNIVERSIDAD DE CHILE. Obtenido de UNIVERSIDAD DE CHILE: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140157/Propuesta-de-un-sistema-de-gestion-para-el-tratamiento-del-riesgo-operacional.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Weber, M. (2001). ¿Qué es la burocracia? Mexico: Coyoacán.

Zack, G. &. (2018). Propuesta y diseño de una regla fiscal generica. Contaduria y Administracion. Obtenido de Propuesta y diseño de una regla fiscal generica. Contaduria y Administracion: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1188>

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables/Dimensiones	Método
Problema general ¿Como incide la Gestión de Tesorería en el manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad provincial del Cusco,2023?	Objetivo general Determinar cómo incide la Gestión de Tesorería en el manejo de los Fondos Públicos en la Municipalidad provincial del Cusco,2023	Hipótesis general La gestión de tesorería incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2023.	Variable 1: Gestión de tesorería Gestión de ingresos Gestión de liquidez Administración de fondos públicos	Tipo Aplicada Diseño No experimental de corte transversal Población 99 trabajadores de la municipalidad provincial del Cusco Técnicas e instrumentos Encuesta Validación y confiabilidad Validación: Juicio de expertos Confiabilidad: Alfa de cronbach Tratamiento de datos Tablas unidimensionales de distribución de frecuencias relativas y porcentuales
Problema específico ¿Cómo incide la gestión de ingresos en el manejo de Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco?	Objetivos específicos Analizar cómo incide la gestión de ingresos en el manejo de Fondos Públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.	Hipótesis específica La gestión de ingresos incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.	Variable 2: Fondos públicos Gasto corriente	
¿Cómo incide la gestión de liquidez en el manejo de fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco?	Analizar cómo incide la gestión de liquidez en el manejo de fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.	La gestión de liquidez incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.		
¿Cómo incide la administración de fondos	Explicar cómo	La administración de fondos públicos incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad		

públicos en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco?	incide la administración de fondos públicos en el manejo de fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.	Provincial del Cusco.		
--	---	-----------------------	--	--

Nota: Elaboración propia

Anexo 2: Tablas descriptivas por preguntas

Régimen		
	Frecuencia	Porcentaje
CAS	31	39,2
Directores	8	10,1
Personal de régimen 276	24	30,4
Personal de régimen 728	16	20,3
Total	79	100,0

¿La capacitación del personal de recaudación impacta positivamente en la eficiencia de la recaudación de impuestos municipales?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	33	41,8
En desacuerdo	35	44,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	10,1
De acuerdo	3	3,8
Total	79	100,0

¿La falta de transparencia y comunicación con los contribuyentes afecta negativamente la eficiencia de recaudación?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	30	38,0
En desacuerdo	41	51,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	8,9
De acuerdo	1	1,3
Total	79	100,0

¿La eficiencia de recaudación de la municipalidad mejora con una mayor fiscalización y control interno?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	32	40,5
En desacuerdo	37	46,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	7,6
De acuerdo	4	5,1
Total	79	100,0

¿Las nuevas políticas puede mejorar la eficiencia de recaudación y ayudar a la municipalidad a cumplir con sus obligaciones financieras?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	33	41,8
En desacuerdo	37	46,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	8,9
De acuerdo	2	2,5
Total	79	100,0

¿El área de tesorería de la municipalidad maneja eficazmente los flujos de caja para evitar déficits de liquidez?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	24	30,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	43,0
De acuerdo	16	20,3

Totalmente de acuerdo	5	6,3
Total	79	100,0

¿La municipalidad tiene políticas claras y efectivas para gestionar su liquidez?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	39	49,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	26,6
De acuerdo	18	22,8
Totalmente de acuerdo	1	1,3
Total	79	100,0

¿la municipalidad mantiene reservas de efectivo adecuadas para hacer frente a emergencias financieras?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	56	70,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	20,3
De acuerdo	7	8,9
Total	79	100,0

¿La municipalidad realiza evaluaciones periódicas de su situación de liquidez?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	25	31,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	25,3
De acuerdo	33	41,8
Totalmente de acuerdo	1	1,3
Total	79	100,0

¿La municipalidad ajusta sus estrategias de gestión de liquidez basándose en estas evaluaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	33	41,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	32,9
De acuerdo	20	25,3
Total	79	100,0

¿La municipalidad evalúa correctamente el impacto potencial de cada riesgo financiero identificado?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	30	38,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	38,0
De acuerdo	19	24,1
Total	79	100,0

¿La municipalidad tiene planes de acción efectivos para mitigar los riesgos financieros?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	49	62,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	25,3
De acuerdo	10	12,7
Total	79	100,0

¿Los riesgos financieros se revisan y actualizan regularmente para reflejar cambios en el entorno?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	26	32,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	41,8

De acuerdo	20	25,3
Total	79	100,0

¿Los empleados están conscientes de los riesgos financieros y de su papel en la mitigación de estos riesgos?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	32	40,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	27,8
De acuerdo	22	27,8
Totalmente de acuerdo	3	3,8
Total	79	100,0

¿Las proyecciones presupuestarias son precisas y realistas?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	25	31,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	58,2
De acuerdo	8	10,1
Total	79	100,0

¿Los recursos se utilizan de manera eficiente para lograr los objetivos municipales?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	49	62,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	24,1
De acuerdo	11	13,9
Total	79	100,0

¿Las auditorías internas y externas se realizan regularmente y de manera rigurosa?

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

En desacuerdo	39	49,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	35,4
De acuerdo	12	15,2
Total	79	100,0

¿Todos los gastos aprobados están justificados y alineados con las prioridades de la municipalidad?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	27	34,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	41,8
De acuerdo	19	24,1
Total	79	100,0

¿La municipalidad tiene mecanismos efectivos para identificar y reducir gastos innecesarios?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	51	64,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	25,3
De acuerdo	8	10,1
Total	79	100,0

¿Los responsables de los diferentes departamentos están comprometidos con la reducción de gastos superfluos?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	23	29,1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	34	43,0
De acuerdo	21	26,6
Totalmente de acuerdo	1	1,3
Total	79	100,0

¿La municipalidad evalúa regularmente sus gastos para asegurar que se mantengan dentro del presupuesto?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	35	44,3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	34,2
De acuerdo	16	20,3
Totalmente de acuerdo	1	1,3
Total	79	100,0

¿La municipalidad evalúa adecuadamente las diferentes fuentes de financiamiento disponibles para aligerar el gasto corriente?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	32	40,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	26,6
De acuerdo	26	32,9
Total	79	100,0

¿Se pueden utilizar fondos de otras fuentes de financiamiento sin comprometer proyectos o programas importantes?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	54	68,4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	15,2
De acuerdo	13	16,5
Total	79	100,0

¿Las auditorías internas se realizan de manera regular y exhaustiva en todas las áreas de la municipalidad?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	47	59,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	29,1
De acuerdo	8	10,1
Totalmente de acuerdo	1	1,3
Total	79	100,0

¿Las auditorías identifican adecuadamente las áreas críticas donde hay pérdidas de dinero?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	41	51,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	35,4
De acuerdo	10	12,7
Total	79	100,0

¿Se realizan auditorías específicas en las áreas con mayor riesgo de pérdida de recursos?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	46	58,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	25,3
De acuerdo	12	15,2
Totalmente de acuerdo	1	1,3
Total	79	100,0

¿Se realiza un seguimiento adecuado de las acciones correctivas sugeridas por las auditorías?

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

En desacuerdo	37	46,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	41,8
De acuerdo	9	11,4
Total	79	100,0

¿Los resultados de las auditorías son transparentes y se comunican claramente a todas las partes interesadas?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	15	19,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	46	58,2
De acuerdo	18	22,8
Total	79	100,0

¿La municipalidad destina suficientes recursos para llevar a cabo auditorías y fiscalización de manera efectiva?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	55	69,6
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	13,9
De acuerdo	13	16,5
Total	79	100,0

¿La municipalidad realiza una planificación adecuada del presupuesto para el gasto de personal?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	52	65,8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	22,8
De acuerdo	9	11,4

Total	79	100,0
-------	----	-------

**¿El presupuesto asignado para el gasto de personal
está alineado con las necesidades operativas de la
municipalidad?**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	60	75,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	16,5
De acuerdo	6	7,6
Total	79	100,0

**¿La municipalidad tiene mecanismos efectivos para
identificar y reducir costos innecesarios en el gasto de
personal?**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	57	72,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	24,1
De acuerdo	3	3,8
Total	79	100,0

**¿Se realizan ajustes oportunos en los gastos de
personal para evitar déficits financieros?**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	57	72,2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	17,7
De acuerdo	8	10,1
Total	79	100,0

¿la municipalidad realiza los pagos de beneficios laborales de manera oportuna?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	60	75,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	16,5
De acuerdo	6	7,6
Total	79	100,0

¿Se realiza los pagos de CTS de manera puntual y conforme a la normativa vigente?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	56	70,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	19,0
De acuerdo	8	10,1
Total	79	100,0

¿La municipalidad asigna adecuadamente los recursos para la compra de materiales de oficina necesarios para el funcionamiento óptimo de las áreas?

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	66	83,5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	8,9
De acuerdo	6	7,6
Total	79	100,0

¿Existe una cultura organizacional que promueve la eficiencia y la responsabilidad en el manejo de fondos públicos?

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

En desacuerdo	60	75,9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	19,0
De acuerdo	4	5,1
Total	79	100,0

Hipótesis General

Ho: La gestión de tesorería no incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2023

Ha: La gestión de tesorería incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2023

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - 2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	170.934			
Final	114.303	56.631	3	<.001

Función de enlace: Logit.

Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	135.909	151	.805
Desviación	112.916	151	.991

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.512
Nagelkerke	.577

McFadden .329

Función de enlace:

Logit.

Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[MANEJO_FONDOS_O RD = 1.00]	9.932	3.117	10.156	1	.001
	[MANEJO_FONDOS_O RD = 2.00]	12.463	3.276	14.469	1	<.001
Ubicación	INGRESOS	-.398	.470	.716	1	.397
	LIQUIDEZ	1.115	.540	4.271	1	.039
	ADMIN_FONDOS	3.739	.802	21.730	1	<.001

Función de enlace: Logit.

Prueba de líneas paralelas^a

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - 2	Chi- cuadrado	gl	Sig.
Hipótesis nula	114.303			
General	107.952	6.351	3	.096

La hipótesis nula indica que los parámetros de ubicación (coeficientes de inclinación) son los mismos entre las categorías de respuesta.^a

a. Función de enlace: Logit.

Hipótesis Específica 01

Ho: La gestión de ingresos no incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Ha: La gestión de ingresos incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - 2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	55.521			
Final	52.410	3.111	1	.078

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.039
Nagelkerke	.044
McFadden	.018

Función de enlace:
Logit.

Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[MANEJO_FONDOS_O RD = 1.00]	-3.605	1.740	4.293	1	.038
	[MANEJO_FONDOS_O RD = 2.00]	-2.115	1.705	1.539	1	.215
Ubicación	INGRESOS	-.722	.403	3.211	1	.073

Función de enlace: Logit.

Prueba de líneas paralelas^a

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - 2	Chi- cuadrado	gl	Sig.
Hipótesis nula	52.410			
General	46.621	5.789	1	.016

La hipótesis nula indica que los parámetros de ubicación (coeficientes de inclinación) son los mismos entre las categorías de respuesta.^a

a. Función de enlace: Logit.

Hipótesis Específica 02

Ho: La gestión de liquidez no incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Ha: La gestión de liquidez incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - 2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	92.419			
Final	70.454	21.965	1	<.001

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.243
Nagelkerke	.274
McFadden	.127

Función de enlace:
Logit.

Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[MANEJO_FONDOS_O RD = 1.00]	4.570	1.221	14.008	1	<.001
	[MANEJO_FONDOS_O RD = 2.00]	6.364	1.326	23.017	1	<.001
Ubicación	LIQUIDEZ	1.899	.452	17.675	1	<.001

Hipótesis Específica 03

Ho: La administración de fondos públicos no incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Ha: La administración de fondos públicos incide significativamente en el manejo de los fondos públicos en la Municipalidad Provincial del Cusco.

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud - 2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	121.128			
Final	69.824	51.304	1	<.001

Función de enlace: Logit.

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.478
Nagelkerke	.538
McFadden	.298

Función de enlace:
Logit.

Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.
Umbral	[MANEJO_FONDOS_O RD = 1.00]	9.452	1.879	25.307	1	<.001
	[MANEJO_FONDOS_O RD = 2.00]	11.842	2.090	32.100	1	<.001
Ubicación	ADMIN_FONDOS	4.037	.760	28.244	1	<.001

Anexo 3: Resumen de recolección de datos

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
1. ¿La capacitación del personal de recaudación impacta positivamente en la eficiencia de la recaudación de impuestos municipales?	0	3	8	35	33	79
2. ¿La falta de transparencia y comunicación con los contribuyentes afecta negativamente la eficiencia de recaudación?	0	1	7	41	30	79
3. ¿La eficiencia de recaudación de la municipalidad mejora con una mayor fiscalización y control interno?	0	4	6	36	33	79
4. ¿Las nuevas políticas puede mejorar la eficiencia de recaudación y ayudar a la municipalidad a cumplir con sus obligaciones financieras?	0	2	7	36	34	79
5. ¿El área de tesorería de la municipalidad maneja eficazmente los flujos de caja para evitar déficits de liquidez?	6	18	33	17	5	79
6. ¿La municipalidad tiene políticas claras y efectivas para gestionar su liquidez?	10	30	20	18	1	79
7. ¿La municipalidad mantiene reservas de efectivo adecuadas para hacer frente a emergencias financieras?	28	29	15	7	0	79
8. ¿La municipalidad realiza evaluaciones periódicas de su situación de liquidez?	2	23	19	34	1	79
9. ¿La municipalidad ajusta sus estrategias de gestión de liquidez basándose en estas evaluaciones?	6	27	26	20	0	79
10. ¿La municipalidad evalúa correctamente el impacto potencial de cada riesgo financiero identificado?	5	25	29	20	0	79
11. ¿La municipalidad tiene planes de acción efectivos para mitigar los riesgos financieros?	7	42	21	9	0	79
12. ¿Los riesgos financieros se revisan y actualizan regularmente para reflejar cambios en el entorno?	6	20	32	21	0	79
13. ¿Los empleados están conscientes de los riesgos financieros y de su papel en la mitigación de estos riesgos?	8	25	21	22	3	79
14. ¿Las proyecciones presupuestarias son precisas y realistas?	6	19	46	8	0	79
15. ¿Los recursos se utilizan de manera eficiente para lograr los objetivos municipales?	8	41	19	11	0	79
16. ¿Las auditorías internas y externas se realizan regularmente y de manera rigurosa?	5	35	27	12	0	79
17. ¿Todos los gastos aprobados están justificados y alineados con las prioridades de la municipalidad?	5	23	32	19	0	79

18. ¿La municipalidad tiene mecanismos efectivos para identificar y reducir gastos innecesarios?	14	38	19	8	0	79
19. ¿Los responsables de los diferentes departamentos están comprometidos con la reducción de gastos superfluos?	6	17	33	22	1	79
20. ¿La municipalidad evalúa regularmente sus gastos para asegurar que se mantengan dentro del presupuesto?	4	31	26	17	1	79
21. ¿La municipalidad evalúa adecuadamente las diferentes fuentes de financiamiento disponibles para aligerar el gasto corriente?	5	27	20	27	0	79
22. ¿Se pueden utilizar fondos de otras fuentes de financiamiento sin comprometer proyectos o programas importantes?	34	20	12	13	0	79
23. ¿Las auditorías internas se realizan de manera regular y exhaustiva en todas las áreas de la municipalidad?	7	41	22	8	1	79
24. ¿Las auditorías identifican adecuadamente las áreas críticas donde hay pérdidas de dinero?	12	30	27	10	0	79
25. ¿Se realizan auditorías específicas en las áreas con mayor riesgo de pérdida de recursos?	15	32	20	11	1	79
26. ¿Se realiza un seguimiento adecuado de las acciones correctivas sugeridas por las auditorías?	5	32	33	9	0	79
27. ¿Los resultados de las auditorías son transparentes y se comunican claramente a todas las partes interesadas?	4	11	46	18	0	79
28. ¿La municipalidad destina suficientes recursos para llevar a cabo auditorías y fiscalización de manera efectiva?	10	46	10	13	0	79
29. ¿La municipalidad realiza una planificación adecuada del presupuesto para el gasto de personal?	13	40	17	9	0	79
30. ¿El presupuesto asignado para el gasto de personal está alineado con las necesidades operativas de la municipalidad?	19	41	13	6	0	79
31. ¿La municipalidad tiene mecanismos efectivos para identificar y reducir costos innecesarios en el gasto de personal?	27	31	18	3	0	79
32. ¿Se realizan ajustes oportunos en los gastos de personal para evitar déficits financieros?	20	38	13	8	0	79
33. ¿La municipalidad realiza los pagos de beneficios laborales de manera oportuna?	29	31	13	6	0	79
34. ¿Se realiza los pagos de CTS de manera puntual y conforme a la normativa vigente?	39	18	15	7	0	79
35. ¿La municipalidad asigna adecuadamente los recursos para la compra de materiales de oficina necesarios para el funcionamiento óptimo de las áreas?	40	27	6	6	0	79
36. ¿Existe una cultura organizacional que promueve la eficiencia y la responsabilidad en el manejo de fondos públicos?	33	28	14	4	0	79

Nota: Elaboración propia