

V3, Gestion Tesoreria Municipal.docx

 My Files My Files Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:466849267

Fecha de entrega

13 jun 2025, 11:48 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

13 jun 2025, 11:50 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

V3, Gestion Tesoreria Municipal.docx

Tamaño de archivo

48.6 KB

31 Páginas

9351 Palabras

51.204 Caracteres

2% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 1%  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.

Fuentes principales

- 2% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 1% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos entregados	Universidad San Marcos on 2025-03-10	<1%
2	Internet	www.coursehero.com	<1%
3	Trabajos entregados	University of Portsmouth on 2025-05-02	<1%
4	Trabajos entregados	National University College - Online on 2023-04-22	<1%
5	Internet	es.slideshare.net	<1%
6	Internet	fr.slideshare.net	<1%
7	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
8	Internet	repositorio.unesp.br	<1%
9	Internet	tesis.unap.edu.pe	<1%
10	Internet	www.laneta.apc.org	<1%
11	Internet	indico.upeu.edu.pe	<1%

12	Internet	logisticasud.enfasis.com	<1%
13	Internet	repositorio.ulead.edu.ec	<1%
14	Internet	www.militar.org.ua	<1%
15	Internet	www.researchgate.net	<1%
16	Internet	www.senado-ba.gov.ar	<1%

Gestión de Tesorería Municipal: Nivel de Eficiencia en el Manejo de Recursos Públicos en la Región San Martín, Perú

Municipal Treasury Management: Level of Efficiency in the Management of Public Resources in the San Martin Region, Peru

Stephanie Brysset Durand Garcia¹, Yessenia Lizeth Quevedo Huancas²
Annika Pineda Bustamante³

¹Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Peruana Unión

²Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Peruana Unión

³Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad Peruana Unión

Resumen

El objetivo del estudio es evaluar el desempeño de estas entidades en aspectos esenciales, como la planificación de sus finanzas, los métodos que emplean para pagar y recaudar, los mecanismos que tienen para controlar que todo esté en orden, las habilidades del personal involucrado y la transparencia con la que desarrollan sus actividades. Para abordar este tema, se eligió el diseño no experimental de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. Se consultó a 228 personas que trabajan en las tesorerías de los municipios de la región. La información se obtuvo a través de un formulario en línea, se utilizó el programa SPSS. Los hallazgos revelaron que, el 58,3% de las tesorerías funcionan con una eficiencia media. Sin embargo, hay puntos que necesitan atención urgente. La planificación financiera y la transparencia se quedan atrás, con un 25,0% y un 24,1% respectivamente en niveles bajos. La ejecución de pagos y cobros está en un terreno aceptable, aunque con espacio para crecer. El control interno y las capacidades del personal también piden un esfuerzo extra. Estas debilidades no solo limitan el uso óptimo de los recursos, sino que también complican la atención a las demandas de la comunidad. La contribución del estudio es que, ofrece un retrato detallado de la gestión financiera municipal en un entorno rural peruano. Señala las áreas clave que requieren mejoras para alcanzar una mayor eficiencia y, además, plantea soluciones prácticas como la capacitación del personal o la automatización de procesos que pueden servir de brújula para que las municipalidades manejen los fondos públicos con mayor eficacia y claridad.

Palabras clave: Gestión de Tesorería, Eficiencia Municipal, Recursos Públicos, Planificación Financiera, Transparencia.

Código JEL: H72, H83, M41.

Abstract

The objective of the study is to evaluate the performance of these entities in essential aspects, such as financial planning, methods used for payment and collection, mechanisms in place to ensure that everything is in order, the skills of the personnel involved, and the transparency with which they carry out their activities. To address this issue, a non-experimental descriptive design with a quantitative approach was chosen. A total of 228 people working in the treasuries of municipalities in the region were consulted. The information was obtained through an online form, and the SPSS program was used. The findings revealed that 58.3% of treasuries operate with average efficiency. However, there

are areas that need urgent attention. Financial planning and transparency lag, with 25.0% and 24.1% respectively at low levels. The execution of payments and collections is acceptable, although there is room for improvement. Internal control and staff capacities also require extra effort. These weaknesses not only limit the optimal use of resources but also complicate the response to community demands. The study's contribution is that it offers a detailed picture of municipal financial management in a rural Peruvian setting. It identifies key areas that require improvement to achieve greater efficiency and also proposes practical solutions, such as staff training and process automation, that can serve as a compass for municipalities to manage public funds more effectively and transparently.

Keywords: *Treasury Management, Municipal Efficiency, Public Resources, Financial Planning, Transparency.*

1. Introducción

La gestión de tesorería municipal y cómo afecta la manera en que se manejan los recursos públicos está ganando cada vez más atención en los estudios académicos, sobre todo en lugares donde la administración pública lidia con problemas de estructura y desigualdad, la gestión de tesorería municipal es todo ese conjunto de decisiones, estrategias y procesos que se arman para manejar bien los recursos públicos de una municipalidad. No se trata solo de contar billetes: es asegurarse de que el dinero esté disponible, se use con cabeza y cumpla con las reglas, todo para atender lo que la comunidad necesita de verdad (Nakpodia et al., 2024). Hay investigaciones que han profundizado su estudio en cómo las prácticas financieras, el control interno y la transparencia pueden cambiar la forma en que los gobiernos locales responden a lo que sus comunidades necesitan. Seguidamente se revisa algunos estudios clave que sientan las bases para este trabajo, viendo qué nos ofrecen y qué nos falta para entender mejor el panorama.

En Perú, Acevedo-De-los-Ríos et al. (2025) se enfocaron en cómo hacer que los asentamientos informales de Lima Metropolitana sean más sostenibles. Propusieron una forma de decidir qué hacer primero, usando indicadores financieros y de sostenibilidad. Lo que encontraron es que planificar bien el dinero público evita que los proyectos terminen siendo castillos en el aire, algo que también podría pasar en San Martín si las tesorerías no tienen claro qué necesita los habitantes. Pero su estudio no

aborda en cómo influyen las habilidades del personal o la tecnología en hacer que esa planificación funcione, y ahí hay un vacío que este proyecto quiere llenar mirando de cerca las tesorerías de una región rural como San Martín.

Desde el extranjero, Nakpodia et al. (2024) en Reino Unido analizaron cómo las prácticas contables y la gestión financiera pública ayudan a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 96 países. Su conclusión es que una tesorería bien llevada, con controles firmes, no solo mantiene el dinero listo, sino que mejora cosas como la calidad de vida o el cuidado del medioambiente. En un municipio que paga puntual a quienes le dan agua o luz, no solo mantiene todo en orden, sino que la población empieza a confiar más. Por su parte Wehrle et al. (2024) en Alemania estudiaron cómo financiar infraestructura con fondos específicos y si la gente está dispuesta a poner de su parte. Descubrieron que si les muestras claro a los ciudadanos para qué se usa su dinero, apoyan más. Sin embargo, en Perú, donde a veces no se sabe ni por dónde empezar con los informes municipales, eso podría cambiar el panorama de transparencia. Pero el enfoque del estudio mencionado está en cosas físicas como puentes o carreteras, y no tocan cómo el personal capacitado o la tecnología podrían agilizar el día a día financiero, algo que en San Martín se quiere explorar a fondo.

En Italia, Santopietro et al. (2024) revisaron cómo el Pacto de alcaldes afectó los gastos de energía en municipios de Basilicata. Vieron que planificar bien las finanzas lleva a invertir más en cosas como iluminación sostenible. Es fácil imaginar a un contador en San Martín ajustando el presupuesto para que las calles se iluminen sin gastar de más. Su aporte de los autores mencionado está en cómo ejecutar bien el presupuesto, pero no dicen mucho sobre cómo los controles o la rendición de cuentas evitan que el dinero se desvíe, algo que aquí, con la corrupción siempre rondando, importa mucho. Ese vacío nos motiva a mirar esos detalles en las tesorerías de la región, motivo de estudio. Y desde Irán, Rahban et al. (2024) se profundizaron con la transparencia en los precios del sistema de salud. Encontraron que

cuando todo está a la vista, los costos bajan y la gente confía más, algo que un tesorero municipal entendería al colgar un informe que todos puedan leer. Conecta la rendición de cuentas con que las cosas funcionen mejor, pero se queda en salud y no toca cómo la capacitación o la tecnología podrían darle un impulso a toda la gestión pública.

Los estudios mencionados a manera del estado del arte, nos dan mayor luz sobre cómo planificar, ser transparentes y controlar los ingresos públicos, pero poco tratan para ver cómo funciona una tesorería municipal de inicio al final, menos aún en zonas rurales como algunos municipios de la región San Martín-Perú. Cada investigación brilla en su propio terreno, pero no nos dicen cómo las habilidades del personal, la tecnología y las cosas propias de un lugar como San Martín se mezclan para que las finanzas marchen bien. Este proyecto quiere llenar esos vacíos, trayendo una mirada actual a la Región San Martín.

En San Martín, las tesorerías municipales lidian con problemas que terminan afectando cómo llega el bienestar a la gente. A veces los pagos a proveedores se atrasan, la recaudación de ingresos no rinde lo que debería y la planificación del dinero parece desconectada de lo que las municipalidades realmente necesitan. Eso no solo hace que los ciudadanos desconfíen, sino que frena el desarrollo local: si los fondos no se usan bien, cosas básicas como salud, educación o calles decentes se quedan a medias. Este estudio quiere entender qué tan eficiente es ese manejo en la región y señalar qué hay que ajustar para que los recursos se usen de forma transparente y con sentido.

Justifica el presente estudio porque se enfoca en algo esencial para la vida pública: cómo se administra el dinero que sostiene a las comunidades. En Perú, las municipalidades son el primer contacto entre el Estado y la gente, así que, si las tesorerías fallan, no es solo un problema de números, es un tema humano. Solucionar un problema de esta temática puede significar que una escuela tenga lápices y cuadernos a tiempo o que un centro de salud no se quede sin medicinas. El impacto de esta

investigación está en que al revisar cómo se arman los presupuestos, se pagan las cuentas, se cobra lo que entra y se vigila el gasto, podemos encontrar formas de hacer las tesorerías más rápidas y confiables.

El aporte teórico viene de fortalecer el entendimiento de cómo conceptos como la planificación financiera, el control interno y la transparencia se aplican en un contexto real como el de San Martín. Por ejemplo, toma teorías sobre gestión financiera y las prueba en el día a día de una municipalidad peruana, mostrando si funcionan o si necesitan ajustarse. Es como poner un lente local a ideas que suelen quedarse en los libros.

Desde el lado práctico, este estudio ofrece algo concreto: describe herramientas y recomendaciones para que las tesorerías sean más efectivas. Podría ser una guía para que los encargados municipales ajusten sus procesos, capaciten mejor a su equipo o usen tecnologías que agilicen el trabajo. Gracias a este estudio, se podrían encontrar una forma más simple de rastrear los pagos o evitar errores que antes pasaban desapercibidos.

El aporte socioeconómico es igual de valioso, porque una tesorería eficiente no solo cuida el dinero público, sino que impulsa la economía local al garantizar que los recursos circulen bien. Si los pagos se hacen a tiempo, los proveedores pueden seguir operando; si los ingresos se recaudan bien, hay más fondos para proyectos que benefician a todos. Es un círculo virtuoso que empieza con una buena gestión y termina en comunidades más prósperas.

Finalmente, los beneficiarios de este estudio están los funcionarios municipales, que podrán tomar decisiones más informadas; los ciudadanos de San Martín, que verán mejoras en los servicios públicos y mayor transparencia; y hasta los investigadores futuros, que tendrán una base sólida para seguir explorando este tema. Pero, sobre todo, beneficia a la gente común, el vecino que paga sus impuestos esperando que se usen bien, la madre que quiere una mejor escuela para sus hijos, o el emprendedor

que necesita que la municipalidad cumpla sus compromisos. Este trabajo es, en esencia, un esfuerzo por hacer que sus expectativas se hagan realidad.

9 El propósito general de la investigación es determinar el nivel de eficiencia en la gestión de Tesorería Municipal en el manejo de los recursos públicos en la Región San Martín, Perú. Los objetivos específicos que contempla el estudio son: Evaluar cómo se realiza la planificación financiera en la Tesorería Municipal de la Región San Martín, Analizar el nivel de cumplimiento de los pagos y cobros realizados en la Tesorería Municipal, Identificar los mecanismos de control interno utilizados en la gestión de Tesorería Municipal, Determinar cómo las capacidades del personal influyen en la eficiencia de la gestión de Tesorería Municipal, y evaluar en qué medida la transparencia y rendición de cuentas afecta la gestión de Tesorería Municipal.

2. Marco Teórico

2.1 Gestión de Tesorería Municipal

2 La Gestión de Tesorería Municipal se refiere al conjunto de acciones y planes que una municipalidad lleva a cabo para manejar sus recursos financieros públicos de forma eficiente y responsable, siempre cumpliendo con las leyes vigentes. Esto cubre desde la elaboración de presupuestos que calculan ingresos y gastos, hasta garantizar que los pagos a proveedores se realicen a tiempo y que los tributos locales se recauden sin problemas. Se trata de un mecanismo esencial que asegura que el dinero esté listo cuando haga falta, ya sea para cubrir sueldos, mantener servicios básicos como el alumbrado público o impulsar proyectos que eleven la calidad de vida de los habitantes (De Oliveira & de Oliveira, 2023). También implica establecer sistemas que supervisen que todo se haga bien, evitando errores o despilfarros, capacitar a quienes administran esos fondos y explicar de manera clara a los ciudadanos cómo se utiliza cada sol. En esencia, es el arte de equilibrar las finanzas públicas para que respondan a las demandas de la comunidad sin perder de

vista la transparencia ni la sostenibilidad, transformando números fríos en acciones que impactan vidas reales (de Oliveira & de Oliveira, 2023).

La Torre et al. (2024) afirman que, las cinco dimensiones de la Gestión de Tesorería Municipal - Planificación Financiera, Ejecución de Pagos y Cobros, Control Interno, Capacidades del Personal, y Transparencia y Rendición de Cuentas - son como los pilares de una casa: cada uno sostiene una parte esencial, y si uno falla, el techo se tambalea. La Planificación Financiera es la base, el plano que dice hacia dónde vamos y con qué contamos; sin ella, todo lo demás es improvisación. La Ejecución de Pagos y Cobros es el movimiento, el acto de hacer realidad ese plano, asegurando que el dinero fluya donde debe y cuando debe, como un río que no se estanca. El Control Interno actúa como las paredes, protegiendo lo que hay dentro, vigilando que no se pierda ni un centavo por descuido o mala intención. Las Capacidades del Personal son el alma de la casa, las personas que la mantienen viva, porque de nada sirven los planos o las paredes si quienes las manejan no saben cómo hacerlo. Finalmente, la Transparencia y Rendición de Cuentas es la ventana, dejando que la luz entre y que todos vean qué pasa dentro, construyendo confianza entre quienes viven en esa casa y quienes la cuidan. Además, La Torre et al. (2024) hacen una revisión sistemática sobre finanzas sostenibles en administraciones públicas europeas donde abordan cómo la planificación, la ejecución, el control, las capacidades y la transparencia interactúan para optimizar los recursos públicos.

En San Martín, esto sugiere que una gestión integral de tesorería, que combine estas dimensiones, podría no solo mejorar la eficiencia, sino también alinear los fondos con necesidades reales, como sostenibilidad y desarrollo local. Estas dimensiones no son solo conceptos; son el día a día de un tesorero que lucha contra la lluvia para pagar a tiempo, de un contador que aprende un software nuevo, o de un vecino que quiere saber por qué su calle sigue sin pavimentar. Juntas, forman un

sistema vivo que, bien afinado, puede transformar una municipalidad en un lugar donde la gente sienta que su aporte vale la pena.

Planificación Financiera:

La planificación financiera, según Coccorese (2024), es como armar el mapa para un viaje largo: si no lo tienes claro, te puedes perder o quedarte varado sin gasolina en plena carretera. En una tesorería municipal, esto es sentarte a calcular cuánto dinero va a entrar por impuestos o transferencias y decidir en qué se va a gastar para que realmente valga la pena, como arreglar una escuela que se cae a pedazos o llevar agua limpia a un barrio. No se trata solo de sumar y restar, sino de elegir qué importa más.

La investigación de Nakpodia et al. (2024) lo vieron claro en su estudio de 96 países. Ellos dicen que cuando la gestión pública planifica las finanzas adecuadamente, se pueden construir cosas grandes, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Lo que encontraron es que, si los gobiernos locales arman presupuestos pensando en metas reales, la vida de la gente mejora de verdad. En San Martín, eso podría ser tener escuelas con lo básico para enseñar o centros de salud que no se queden sin nada. Su punto es que planificar no es solo jugar con números, sino hacer que esos números signifiquen algo para las personas. Desde otro ángulo, Santopietro et al. (2024) estudiaron cómo los municipios italianos de Basilicata planificaron sus gastos energéticos tras adherirse al Pacto de alcaldes. Su investigación demostró que una buena previsión financiera permitió aumentar las inversiones en eficiencia energética, como iluminación pública sostenible. Esto podría inspirar a un tesorero a priorizar fondos para proyectos que beneficien a largo plazo, como energía renovable en comunidades rurales, mostrando que planificar bien es también pensar en el futuro.

En el estudio de Acevedo-De-los-Ríos et al. (2025), sobre regeneración urbana en Lima, Perú, aportan una visión local. Propusieron una metodología para priorizar intervenciones financieras en

asentamientos informales, destacando que diagnosticar necesidades reales antes de asignar fondos evita proyectos desconectados de la comunidad. En la Región San Martín, esto sugiere que una planificación financiera efectiva debería empezar escuchando a los ciudadanos, no solo revisando balances, para que el presupuesto refleje lo que la gente verdaderamente necesita.

Finalmente, Coccoresse (2024) en su análisis de las provincias italianas, encontró que los fondos estructurales de las provincias generaron mayor crecimiento económico cuando se planificaron con apoyo de sistemas bancarios locales desarrollados. Esto nos hace pensar: en San Martín, una planificación que coordine con bancos o entidades financieras podría optimizar los recursos municipales, asegurando que cada sol rinda al máximo. Estos estudios juntos revelan un cuadro claro: planificar financieramente es el primer paso para que una tesorería sea eficiente y responda a su gente.

Ejecución de Pagos y Cobros:

La Ejecución de Pagos y Cobros es el momento en que la tesorería pasa de la teoría a la acción. Pagar a un proveedor puntual significa que él puede seguir trabajando y que el municipio no pierde su confianza; recaudar impuestos sin demoras asegura que haya fondos para la próxima emergencia (Karol et al., 2023). Por su parte Wehrle et al. (2024) estudiaron cómo financiar vías fluviales en Alemania, y lo que indagaron es que, cobrar adecuadamente depende de que los habitantes confíen. Si los ciudadanos sienten que su dinero se usa como se debe, no les pesa tanto gastarlo. Por otro lado, Karol et al. (2023) revisaron en Ucrania cómo funcionó un sistema de pagos basado en DRG (Grupo Relacionado con el Diagnóstico). No todo salió bien, pero dejaron claro que para pagar a tiempo hace falta coordinarse bien y tener procesos que no se enreden. En San Martín, esto podría ser una señal para las tesorerías: si no hay un sistema claro, los pagos a proveedores se apilan, y eso perjudica a los negocios pequeños que viven de ese dinero.

De la misma manera, Okorie et al. (2025) en Nigeria se fueron por la digitalización y encontraron que automatizar pagos y cobros no solo los acelera, sino que ahorra costos y sube la recaudación. Según ellos, la tecnología podría ser el as bajo la manga para que las tesorerías no fallen en sus plazos. Y luego está Yang et al. (2024), que indagaron cómo la transformación digital ayuda a los gobiernos. Afirman el estudio que, los departamentos con sistemas automatizados manejan sus presupuestos de forma más eficiente. En San Martín, eso podría significar menos colas eternas para pagar impuestos y respuestas rápidas para cosas urgentes, como arreglar un puente después de una tormenta. Todos estos estudios apuntan a lo mismo: si los pagos y cobros se mueven ágiles y sin tropiezos, la tesorería funciona mejor.

Control Interno:

El Control Interno es como un guardián que no deja que las cosas sigan un curso indebido. Es como alguien que está ahí, revisando cada factura, cada recibo, asegurándose de que el dinero público no se invierta de descuidada o abusiva. En una tesorería, esto es hacer auditorías que detecten los errores antes de que se vuelvan un desastre, poner reglas claras para que nadie realice algo indebido (Berg et al., 2025). En San Martín, donde el dinero no sobra y la confianza de la gente es delicada, este control es como un candado que cuida el esfuerzo de todos. Sin él, un pago mal hecho o un ingreso que no aparece pueden armar un problema grande, y de paso, hacer que la gente mire al municipio con desconfianza. Es un trabajo de paciencia, de meterse en los detalles, pero sin eso, nada camina de manera honesta.

Al respecto Hawkins et al. (2023) lo vieron claro al estudiar agencias de compra de salud en Europa del Este. Dijeron que tener controles internos fuertes es lo que permite manejar presupuestos con estrategia. De la misma manera Bourdin & Jacquet (2025), mirando la economía circular en Francia, apuntaron que para romper con la indisponibilidad de las organizaciones hace falta un

control interno que funcione. En una tesorería de San Martín, esto significa vigilar cada transacción y frenar fraudes, no solo para evitar que se pierda dinero, sino para que el equipo trabaje con más orden, algo que importa mucho cuando no hay recursos de sobra.

Luego está Berg et al. (2025), que en Noruega analizaron cómo estimar costos en proyectos públicos. Ellos vieron que un control interno bien puesto ayuda a lidiar con lo que no se sabe y afina los presupuestos. Mencionan que controlar no es solo apagar incendios, sino evitar que se prendan desde el principio. De igual manera Rocha et al. (2021), evaluando hospitales portugueses, usaron un modelo de decisión multicriterio para medir la calidad del control interno. Encontraron que revisiones constantes y protocolos claros elevan la eficiencia. En San Martín, esto podría inspirar a las tesorerías a establecer reglas estrictas para cada transacción, asegurando que el dinero público esté siempre custodiado. Estos estudios revelan un control interno como un factor clave que toda tesorería necesita.

Capacidades del Personal:

14 Las Capacidades del Personal son el alma detrás de los números. Puedes tener el mejor sistema del mundo, pero si quienes lo usan no saben cómo, todo se viene abajo. En una tesorería municipal, esto implica que los contadores sepan leer balances, usar software moderno y entender las leyes que rigen el dinero público (Mulyana et al., 2024). En San Martín, donde la tecnología puede ser un lujo y las normas cambian rápido, un equipo preparado marca la diferencia entre un proceso ágil y un caos de errores. Pero capacitar no es solo dar cursos; es asegurarse de que cada persona tenga las herramientas y el conocimiento para hacer su trabajo bien, desde el que cobra impuestos hasta el que firma los cheques.

Al respecto, Voorwinden et al. (2023), analizando Urban Living Labs en Ámsterdam, destacaron que las habilidades del personal influyen en la flexibilidad de las organizaciones. En una tesorería

de San Martín, esto podría traducirse en contadores capaces de adaptarse a cambios, como una nueva ley tributaria, sin que el sistema colapse, un punto crucial en regiones en desarrollo. Por su parte Rahban et al. (2024), al estudiar la transparencia en el sistema de salud iraní, notaron que personal bien preparado no solo ejecuta mejor, sino que genera confianza ciudadana. Su estudio sugiere que, en San Martín, invertir en formación podría cerrar la brecha entre la tesorería y la comunidad.

Por su parte Ammar (2025), explorando Cloud-ERP en organizaciones, mostró que la colaboración entre contadores y especialistas en sistemas depende de sus competencias técnicas. En San Martín, esto invita a pensar en un equipo donde unos manejen números y otra tecnología, trabajando juntos para que la tesorería sea más eficiente. Estos estudios refuerzan que las personas, con las herramientas y conocimientos adecuados, son el alma de una gestión eficiente. Así también Mulyana et al. (2024), en su caso sobre transformación digital en un banco indonesio, encontraron que capacitar al personal en herramientas tecnológicas y normas actualizadas mejora el desempeño organizacional. En San Martín, esto podría significar talleres para que los tesoreros dominen sistemas digitales, haciendo que los procesos sean más rápidos y precisos.

Transparencia y Rendición de Cuentas:

La Transparencia y Rendición de Cuentas es como abrir las puertas de la tesorería para que todos vean qué pasa dentro. No se trata solo de cumplir la ley, sino de mostrarle al vecino que su impuesto se gastó en algo tangible: una calle nueva, un parque limpio (Sneideriene & Legenzova, 2025). Al respecto, Cárcaba et al. (2022), estudiando el bienestar en España, encontraron que la rendición de cuentas no siempre impacta de inmediato, pero sus efectos a largo plazo son profundos. En San Martín, esto invita a las tesorerías a ser pacientes: un informe detallado quizá no cambiar opiniones mañana, pero sí construir confianza con el tiempo. Estos estudios coinciden en que ser transparente no es solo un deber, sino una herramienta para conectar con la gente. De la misma manera

Amiraslani (2021), al analizar un proyecto comunitario en Asia-Pacífico, destacó que publicar datos financieros fomenta la participación ciudadana. Imagina a un poblador de San Martín revisando un portal web con el presupuesto municipal; su estudio sugiere que esa apertura podría motivar a la gente a involucrarse más en las decisiones locales.

Del Valle et al. (2024), en su encuesta sobre monedas digitales en América Latina, mostraron que la transparencia en la gestión pública educa a la población y reduce temores. En San Martín, una tesorería que explique sus gastos podría calmar a un contribuyente preocupado por dónde va su impuesto, fortaleciendo la relación con la comunidad. Finalmente Sneideriene & Legenzova (2025), en su revisión sobre reportes ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza), encontraron que la transparencia combate y fortalece la confianza en la información financiera. En San Martín, esto podría significar informes claros que eviten rumores sobre mal uso de fondos, haciendo que los vecinos se sientan parte del proceso.

3. Metodología

3.1 Diseño Metodológico

El diseño metodológico de este estudio es no experimental, descriptivo y con un enfoque cuantitativo. Esto significa que no manipula variables ni crea condiciones artificiales, sino que observa cómo funcionan las tesorerías municipales tal como están. El enfoque descriptivo permite revelar un cuadro claro del nivel de eficiencia en la gestión de recursos públicos, mientras que lo cuantitativo ayuda a medir y comparar datos concretos, como tiempos de pago o frecuencia de auditorías (Nakpodia et al., (2024).

2.2 Diseño muestral

Para este estudio, la población objetivo son los administrativos de las áreas de tesorería de las municipalidades de la Región San Martín. El total de trabajadores fueron 3577 según INEI al 31 de

marzo 2019 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019). Sin embargo, como no se puede contactar a todos, se usó una muestra no probabilística por conveniencia. Esto significa que se ha seleccionado a quienes estén disponibles y dispuestos a participar.

El tamaño de la muestra para el estudio fue de 228 sujetos de análisis según la cantidad de municipalidades que respondieron, pero se buscó que sea representativa de la diversidad de la región, desde distritos pequeños hasta los más grandes. Respecto a la muestra no probabilística por conveniencia (Wehrle et al., 2024). En San Martín, donde las distancias y la logística pueden ser un reto, este método es práctico.

2.3 Técnicas de Recolección de Datos

Se recolectó datos usando una encuesta, adaptado de Soares et al. (2020). Basada en una escala de Likert de cinco puntos, desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo". Esta encuesta, tuvo 45 preguntas que cubrieron las cinco dimensiones de la gestión de tesorería: planificación, pagos y cobros, control interno, capacidades del personal, y transparencia. Se aplicó digitalmente, mediante Forms, tomando en cuenta que, el método amigable para la recolección de datos es el cuestionario (Rahban et al., 2024). Respecto a la validez del contenido, fue tres expertos y la confiabilidad de instrumento arrojó un 0.812 de Cronbach estadístico.

2.4 Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de la Información

Una vez obtenido las respuestas, fueron procesados con estadísticas descriptivas, media, desviación estándar y percentiles fueron los aliados para entender qué tan eficiente es la gestión en San Martín. Se emplearon el software estadístico SPSS. También se usó tablas para que los resultados sean fáciles de leer, donde el foco principal fue describir lo que se encuentra. Este enfoque lo respalda el estudio de Santopietro et al. (2024), quienes usaron estadísticas descriptivas para analizar los gastos energéticos de municipios italianos.

2.5 Aspectos Éticos

Antes de empezar, se explicó sobre el consentimiento informado a cada participante, explicándoles que su aporte es voluntario, sin ninguna presión. Dicho consentimiento se incluyó en la encuesta. Sus nombres y datos personales no habría problema porque son anónimos. Se usó códigos en lugar de identificaciones para que nadie sepa de quién es el cuestionario. Además, los datos solo se usaron para este estudio. Este compromiso ético está inspirado en Hawkins et al. (2023), quienes analizaron agencias de salud en Europa del Este y pusieron énfasis en proteger la privacidad de los participantes. En San Martín, donde la transparencia y la confianza son temas sensibles, seguir su ejemplo asegura que los tesoreros llenen su cuestionario con libertad y que el estudio sea un espacio seguro para todos. Así, no solo se cumple con las normas, sino que se respeta a las personas detrás de los datos.

4. Resultados

Tabla 1.

Nivel de eficiencia en la gestión de tesorería municipal en la Región San Martín

Variable	Categorías	f	%
Gestión de Tesorería Municipal	Bajo	19	8.3
	Medio	133	58.3
	Alto	76	33.3
	Total	228	100.0

Fuente: Trabajo propio del autor

La Tabla 1 refleja el nivel de eficiencia en la gestión de tesorería municipal en la Región San Martín, en concordancia con el objetivo principal del estudio. Según los datos obtenidos, más de la mitad de los encuestados (58.3%) percibe que la eficiencia se sitúa en un nivel intermedio, mientras que un 33.3% la considera alta y solo un 8.3% la califica como baja. Estos porcentajes indican que, en términos generales, la administración de los recursos públicos en la región opera con un

desempeño moderado, aunque con diferencias significativas entre las distintas municipalidades evaluadas.

En el ámbito contable y financiero, la mayoría de las tesorerías municipales en la Región San Martín llevan a cabo los procedimientos básicos, como registrar correctamente las operaciones y cumplir con los pagos a tiempo. Sin embargo, no todas logran el mismo grado de éxito. Muchas de estas instituciones obtienen una calificación media, lo que muestra que, aunque su desempeño es aceptable, enfrentan dificultades que les impiden alcanzar mayor eficiencia. Entre los factores que podrían influir en esto se encuentran una planificación presupuestaria con visión limitada al corto plazo o una gestión de liquidez poco adaptable. Estas limitaciones reducen la capacidad de las tesorerías para aprovechar al máximo los recursos disponibles y responder a las variaciones en los ingresos.

Resulta destacable que un 33.3% de las municipalidades logra una eficiencia alta en la gestión de su tesorería. Este dato pone en evidencia que, con las herramientas adecuadas, se pueden obtener mejoras notables en el manejo de los recursos públicos. En muchos de estos casos, es probable que la incorporación de tecnologías modernas, como software contable actualizado o sistemas de pago electrónicos, haya sido clave para este avance. Además, la implementación de controles internos más rigurosos parece haber contribuido a optimizar el uso de los fondos públicos. Estas prácticas no solo reflejan un enfoque más eficaz, sino que también podrían servir de modelo para otras municipalidades.

En contraste, un 8.3% de las municipalidades enfrenta una situación preocupante, con niveles de eficiencia muy bajos. Estas cifras llaman la atención, ya que una gestión deficiente puede derivar en un uso inadecuado de los fondos públicos y erosionar la confianza de la ciudadanía en sus instituciones. Los problemas en este grupo parecen centrarse en métodos contables poco robustos.

La ausencia de auditorías periódicas o la debilidad en los controles internos podrían explicar este bajo rendimiento, aumentando el riesgo de errores o inconsistencias en los registros financieros. Superar estas deficiencias resulta fundamental para avanzar hacia una administración más transparente y confiable en todas las entidades.

Tabla 2.

Nivel de planificación financiera

Dimensión	Categorías	f	%
Planificación Financiera	Bajo	57	25.0
	Medio	118	51.8
	Alto	53	23.2
	Total	228	100.0

Fuente: Trabajo propio del autor

Los datos presentados en la Tabla 2 proporcionan una visión detallada acerca de la planificación financiera en las tesorerías municipales de la Región San Martín, un elemento fundamental para la gestión eficaz de los recursos públicos. Los resultados obtenidos distan de ser optimistas: más de la mitad de los encuestados, específicamente el 51.8%, evalúa este aspecto como de nivel intermedio, mientras que un 25.0% lo considera deficiente. Tan solo un 23.2% lo califica como bueno. Estas cifras revelan la existencia de desafíos significativos en la administración de los recursos, un hecho particularmente alarmante si se tiene en cuenta que una de cada cuatro municipalidades enfrenta obstáculos notables en un área tan crucial.

Desde el ámbito de la contabilidad pública, las consecuencias de una planificación financiera insuficiente resultan profundas. La falta de sistemas sólidos para la asignación presupuestaria dificulta el cumplimiento de las obligaciones financieras esenciales y la atención a las demandas de la población. Esta situación se intensifica cuando las instituciones no disponen de instrumentos

adecuados para prever variaciones económicas o para desarrollar estrategias que permitan mitigar los efectos de períodos de limitaciones presupuestarias.

Un punto que destaca es que solo el 23.2% de las municipalidades en la Región San Martín muestran un nivel alto de planificación financiera. Esto indica que apenas unas pocas utilizan métodos avanzados, como proyecciones financieras bien elaboradas o presupuestos enfocados en resultados. Estas prácticas permiten adaptarse a cambios en la economía y priorizar inversiones clave. Sin embargo, la mayoría no recurre a estas estrategias, lo que limita la capacidad de sus tesorerías para responder con flexibilidad a las circunstancias.

Cuando la planificación financiera no está bien desarrollada, surgen inconvenientes concretos: desde déficits en el presupuesto hasta problemas para financiar proyectos esenciales. Estas dificultades ponen en evidencia la urgencia de fortalecer los procesos de planificación en la región.

Tabla 3.

Nivel de ejecución de pagos y cobros

Dimensión	Categorías	f	%
Ejecución de Pagos y Cobros	Bajo	33	14.5
	Medio	143	62.7
	Alto	52	22.8
	Total	228	100.0

Fuente: Trabajo propio del autor

La Tabla 3 presenta el nivel de ejecución de pagos y cobros, vinculada al objetivo específico de analizar el cumplimiento de estas actividades en la Región San Martín. El 62.7% de las respuestas se sitúan en la categoría "medio", el 14.5% en "bajo" y el 22.8% en "alto". Aunque la mayoría percibe un desempeño moderado, el menor porcentaje en "bajo" respecto a otras dimensiones indica que esta área está mejor gestionada en comparación con la planificación financiera. No obstante,

aún existe margen para optimizar la puntualidad y eficacia de los procesos, elementos clave para la salud financiera municipal.

En un análisis financiero, una ejecución ineficiente de pagos puede generar costos adicionales, como intereses por mora, y deteriorar las relaciones con proveedores, incrementando los costos operativos a largo plazo. Asimismo, una recaudación de ingresos poco efectiva limita la liquidez disponible para gastos esenciales. El 22.8% en "alto" sugiere que algunas municipalidades han implementado sistemas eficientes, posiblemente mediante automatización o procesos estandarizados, lo que podría ser un modelo a replicar para mejorar la gestión de tesorería en la región.

Tabla 4.

Nivel de control interno

Dimensión	Categorías	f	%
Control Interno	Bajo	47	20.6
	Medio	133	58.3
	Alto	48	21.1
	Total	228	100.0

Fuente: Trabajo propio del autor

La Tabla 4 brinda una mirada interesante sobre cómo están funcionando los controles internos en las tesorerías municipales, mostrando cómo se maneja el dinero en estos lugares. Los datos revelan que la mayoría de estas tesorerías, específicamente el 58,3%, tiene un nivel de control considerado "medio". Esto indica que, aunque hay ciertas medidas en marcha, todavía quedan aspectos por mejorar. Por otro lado, un 20,6% muestra un nivel "bajo", lo que levanta preocupaciones sobre posibles fallos, mientras que solo el 21,1% alcanza un nivel "alto", reflejando una gestión más firme.

Estas cifras coinciden con lo observado en estudios anteriores y destacan la importancia de fortalecer los sistemas de supervisión. Si no hay buenos controles, pueden surgir problemas graves,

como errores en los registros contables, fraudes o un mal uso del dinero público. Esto no solo pone en riesgo la estabilidad económica de los municipios, sino que también puede hacer que la gente pierda confianza en cómo se administran sus recursos.

Tabla 5.

Nivel de capacidades del personal

Dimensión	Categorías	f	%
Capacidades del Personal	Bajo	39	17.1
	Medio	144	63.2
	Alto	45	19.7
	Total	228	100.0

Fuente: Trabajo propio del autor

Un vistazo a la Tabla 5 permite entender mejor cómo están las habilidades del personal que trabaja en las tesorerías municipales y cómo esto influye en la eficiencia de su labor diaria. Los números muestran que cerca de dos de cada tres empleados (63,2%) cuentan con un nivel intermedio de competencias, lo cual es aceptable, pero deja claro que no todos están al mismo ritmo. Por otro lado, un 17,1% tiene carencias serias en su preparación, algo que no se puede pasar por alto, mientras que solo uno de cada cinco (19,7%) realmente brilla en lo que hace. Esta mezcla de resultados sugiere que hay una base sólida de conocimientos, pero también mucho terreno por ganar si se quiere elevar el desempeño general con una capacitación bien dirigida.

En el ámbito de la administración pública, tener un equipo bien preparado es un pilar fundamental para que las finanzas municipales marchen sobre ruedas. Cuando el personal está capacitado, no solo se siguen las normas al pie de la letra, sino que los procesos contables fluyen mejor y se cometen menos errores que podrían empañar la claridad en el manejo del dinero público. Que menos del 20% alcance un nivel sobresaliente refleja un reto que se ve en muchos municipios: faltan expertos en

temas clave como la contabilidad gubernamental o el uso de herramientas digitales para gestionar los recursos fiscales.

Dada esta situación, resulta imprescindible poner en marcha programas de capacitación continua que se adapten a lo que cada municipio necesita de verdad. Apostar por una formación a medida no solo trae los procedimientos administrativos al siglo XXI, sino que también equipa al personal para enfrentar los retos que trae la gestión pública día a día. Esto, además de hacer el trabajo más eficiente, fomenta un ambiente laboral donde los empleados se sienten motivados a dar lo mejor de sí mismos por el bien de la comunidad. Hay casos en otras regiones que lo demuestran: fortalecer las habilidades técnicas no solo agiliza las operaciones, sino que también protege contra riesgos en el manejo de los fondos públicos.

Tabla 6.

Nivel de transparencia y rendición de cuentas

Dimensión	Categorías	f	%
Transparencia y Rendición de Cuentas	Bajo	55	24.1
	Medio	125	54.8
	Alto	48	21.1
	Total	228	100.0

Fuente: Trabajo propio del autor

Si echamos un vistazo a los datos de la Tabla 6, notamos cómo están las tesorerías municipales en cuanto a transparencia y rendición de cuentas, dos pilares que sostienen una buena gestión financiera. Los números muestran que más de la mitad, un 54.8% para ser exactos, se quedan en un nivel intermedio en estos aspectos tan importantes. Pero hay algo que preocupa: un 24.1% está en un nivel bajo, y esto no es un detalle menor, porque afecta directamente la confianza de la gente en sus instituciones. En cambio, solo un 21.1% logra llegar a un nivel alto. Estos resultados dejan claro que todavía hay mucho por hacer para que estas entidades sean más abiertas y responsables.

La transparencia es clave, no solo para que la ciudadanía confíe en quienes manejan el dinero público, sino también para asegurarse de que esos recursos se usen bien. Desde el punto de vista financiero, funciona como un escudo: permite detectar a tiempo errores o incluso irregularidades, haciendo que la administración sea más eficiente. Sin embargo, cuando los datos financieros son confusos o difíciles de entender, algo que pasa en muchas de estas tesorerías, todo se complica. Y, por si fuera poco, esta falta de claridad puede hacer que la gente dude de la credibilidad de las instituciones, lo que termina debilitándolas en su capacidad de funcionar como deberían.

5. Discusión

Partiendo del objetivo general: El análisis sobre el nivel de eficiencia en la gestión de tesorería municipal en la Región San Martín expone un panorama intermedio: la mayoría de las entidades encuestadas (58,3%) muestran una operatividad funcional, pero sin llegar a estándares de excelencia. Esto sugiere que muchas tesorerías logran cumplir con lo mínimo requerido como pagar sueldos o ejecutar gastos necesarios, pero tienen dificultades cuando se trata de optimizar recursos, innovar o responder con agilidad a las necesidades locales. Este hallazgo coincide con lo planteado por De Oliveira & de Oliveira (2023), quienes cuestionan los modelos de evaluación financiera que simplifican demasiado la realidad municipal. En tal sentido, el porcentaje de eficiencia media podría estar enmascarando limitaciones estructurales más profundas que merecen atención específica.

De acuerdo al objetivo específico 1: Evaluar la planificación financiera, los datos revelan que, solo el 23.2% de las tesorerías alcanzan un nivel alto en planificación financiera, mientras que un preocupante 25.0% se ubica en un nivel bajo. Esto indica que muchas municipalidades operan sin una hoja de ruta financiera clara o con proyecciones poco confiables. En esta situación, el trabajo de Nakpodia et al. (2024) es ilustrativo: su análisis en 96 países confirma que una planificación débil obstaculiza el logro de metas de desarrollo, incluso cuando existen recursos. De igual manera,

Santopietro et al. (2024) demostraron que prever el gasto con enfoque sostenible permite no solo eficiencia, sino también inversiones que perduran en el tiempo. En el caso de la región San Martín, mejorar la planificación no es un lujo técnico, sino una necesidad concreta para que cada sol invertido tenga un impacto real y sostenible en la vida de la ciudadanía.

Según objetivo específico 2: Analizar la ejecución de pagos y cobros, el 62,7% de las municipalidades evaluadas presenta un nivel medio en esta dimensión, lo cual evidencia que, si bien las operaciones básicas se ejecutan, persisten retrasos, pérdidas o errores de eficiencia. Tal como lo sostienen Okorie et al. (2025), la automatización de pagos y cobros en gobiernos locales reduce costos y aumenta la recaudación. Además Yang et al. (2024), argumentan que la digitalización de procesos administrativos no solo acelera las transacciones, sino que mejora la gobernanza financiera. En contextos como el de la región San Martín, donde la tecnología no siempre está al alcance, impulsar este tipo de herramientas puede marcar una diferencia fundamental en la fluidez de los pagos y en la capacidad de recaudar de manera efectiva.

Según objetivo específico 3: Los controles internos en las tesorerías revelan también un comportamiento medio 58,3%, pero un 20,6% de las instituciones se encuentra en niveles bajos, lo que representa un riesgo significativo. Coincidiendo con Hawkins et al. (2023), al comparar agencias públicas en Europa del Este, evidencian que, sin un sistema de control robusto, la gestión presupuestal pierde efectividad y se expone a irregularidades. Por su lado, Berg et al. (2025) proponen que un buen control no solo detecta fallos, sino que mejora la calidad de la estimación de costos y facilita la toma de decisiones. Esto es crucial en regiones como San Martín, donde el dinero público no abunda y cualquier pérdida o error puede significar un proyecto detenido o una necesidad no cubierta.

Según objetivo específico 4: Determinar las capacidades del personal, revelan una preparación aceptable, con un 63,2% en nivel medio, pero solo un 19,7% alcanza un desempeño alto. Este déficit en capacidades afecta directamente la calidad del servicio, la precisión contable y la eficiencia administrativa. En concordancia con Mulyana et al. (2024) quienes destacan que, el fortalecimiento de las competencias técnicas mediante capacitación continua tiene un efecto directo en el rendimiento empresarial. De la misma manera, Ammar (2025) resalta la importancia del trabajo conjunto entre contadores y expertos en sistemas para sacar provecho de tecnologías como ERP (La planificación de recursos empresariales) que es un sistema de software que ayuda a las organizaciones a optimizar sus procesos de negocio centrales. En el contexto local, una inversión decidida en la formación del personal podría desbloquear mejoras inmediatas en la ejecución y supervisión de los recursos.

Según objetivo específico 5: Evaluar la transparencia y rendición de cuentas es de pronto la más crítica: un 24,1% de las municipalidades presenta un nivel bajo, lo que puede generar desconfianza social y deteriorar la legitimidad institucional. El estudio coincide con Cárcaba et al. (2022) quienes argumentan que la percepción ciudadana sobre el buen gobierno mejora cuando hay información clara y accesible. Además de esto, Del Valle et al. (2024) remarcan que una comunicación transparente no solo educa a la población, sino que previene la desinformación y reduce tensiones sociales. Para San Martín, implementar mecanismos de rendición de cuentas como portales web financieros o informes públicos periódicos no sería solo una obligación legal, sino una estrategia para reconstruir el vínculo entre municipio y la población.

6. Conclusiones

Se concluye que el nivel de eficiencia en la gestión de tesorería municipal en la Región San Martín, más de la mitad de las municipalidades (58,3%) están en un nivel intermedio cuando se trata

de usar sus recursos. Esto quiere decir que cubren lo básico, pagar cuentas y mantener las cosas en marcha, pero se les complica cuando hay que sacar el máximo provecho al dinero o enfrentar retos más grandes. Aunque logran mantener el barco a flote, podrían ser más consecuentes con sus gastos para no desperdiciar dinero que podría ir a proyectos que realmente beneficien a la comunidad.

Se concluye que el nivel de planificación financiera, una de cada cuatro municipalidades (25%) tiene serios problemas para armar sus presupuestos. Cuando no hay un plan financiero claro, se generan desequilibrios que golpean fuerte a sectores como la educación y la salud pública. Si trabajaran en una planificación sólida, basada en datos reales y decisiones bien pensadas, no solo evitarían quedarse en números rojos, sino que también podrían asegurar que el dinero llegue a quienes más lo necesitan.

Se concluye que, el nivel de ejecución de pagos y cobros en el día a día financiero, las cosas están mejor porque el 62,7% de estas entidades manejan sus ingresos y gastos con bastante orden. Sin embargo, hay dificultades en los pagos que se atrasan o una recaudación de impuestos, lo que genera costos extras y menos dinero para obras públicas. Si logran agilizar estos procesos, tal vez con tecnología o reglas más claras, podrían trabajar más rápido y mostrar mejor en qué se gasta cada sol.

Se concluye que el nivel de control interno, un 20,6% de las municipalidades tienen sistemas de supervisión interna bastante ineficientes, y eso es un riesgo grande. Sin registros en orden o revisiones periódicas, es fácil que existan errores o incluso movimientos dudosos, lo que puede hacer que la gente desconfíe de sus autoridades. Poner reglas claras y asegurarse de que todos sepan qué vigilar sería un paso clave para proteger el dinero público.

Se concluye que nivel de capacidades del personal, la mayoría (63,2%) cuenta con los conocimientos básicos, pero pocos son expertos en temas como contabilidad pública o herramientas digitales. Esto a veces lleva a errores en los reportes o a no cumplir del todo las normas. Con

capacitaciones bien enfocadas, ajustadas a lo que cada municipio necesita, se podría subir el nivel y evitar estas dificultades.

10 Se concluye que, el nivel de transparencia y rendición de cuentas la falta de claridad es un problema serio en el 24,1% de los casos. Si no se comparte bien cómo se usa el presupuesto, la gente no tiene forma de saber si las cosas se están haciendo bien o mal, y eso alimenta las dudas. Abrir la información con portales en línea o reuniones públicas podría ayudar a que los ciudadanos confíen más y sientan que las decisiones reflejan lo que realmente importa en sus comunidades.

7. Recomendaciones

16 Las municipalidades de la Región San Martín enfrentan múltiples obstáculos en la administración de sus tesorerías, lo que afecta tanto su operatividad cotidiana como la confianza ciudadana y la sostenibilidad financiera a largo plazo. Un análisis detallado ha identificado áreas críticas que demandan atención inmediata para optimizar el manejo de los recursos públicos. A partir de este diagnóstico, se proponen soluciones prácticas fundamentadas en principios contables sólidos y estrategias de gestión financiera eficaces, además de sugerir líneas para investigaciones futuras.

Según los datos, alrededor de un cuarto de los gobiernos locales en la región enfrenta serios problemas para planificar sus finanzas. Esto dificulta distribuir el dinero de manera justa, lo que a veces provoca interrupciones en servicios básicos, como el mantenimiento de calles o la atención médica. Para abordar este desafío, se recomienda capacitar al personal en métodos modernos de presupuestación, enfocándose en cómo prever ingresos y evaluar diferentes situaciones económicas. En una región como San Martín, donde los recursos fluctúan según factores estacionales, como la agricultura o el turismo, estas herramientas permitirían anticipar cambios y ajustar el gasto a tiempo. De esta forma, se garantizaría que los servicios esenciales sigan operando sin contratiempos.

En cuanto a los pagos y cobros, aunque solo un 14.5% de las municipalidades presenta un desempeño bajo en esta área, siempre hay margen para mejorar. Se recomienda incorporar herramientas digitales puede agilizar las transacciones y hacerlas más precisas. Una alternativa efectiva sería adoptar plataformas digitales para gestionar estos procesos, tomando inspiración de casos exitosos en la modernización administrativa. Por ejemplo, implementar sistemas en línea para que los ciudadanos paguen sus impuestos municipales facilitaría la recaudación, reduciría el uso de efectivo y aseguraría que los ingresos lleguen puntualmente para cumplir con las necesidades locales.

Se recomienda fortalecer el control interno para cuidar los fondos públicos: Con un 20.6% de las municipalidades en un nivel bajo, esta área deja expuestos los recursos a riesgos. Poner en marcha auditorías internas periódicas y separar las tareas del personal financiero ayudaría a evitar irregularidades y a cumplir con las normas contables. Un sistema de revisión trimestral de los registros financieros garantizaría claridad y seguimiento en las operaciones de tesorería.

Se recomienda preparar al personal para que rinda más: El 63.2% de las municipalidades está en un nivel medio en cuanto a las habilidades de su personal, lo que sugiere un potencial sin aprovechar. Programas de capacitación continua en contabilidad pública, manejo de tecnología y actualización de normativas podrían llevar este rendimiento a un nivel destacado. Enseñar a los equipos a manejar conciliaciones bancarias o software financiero disminuiría errores y aceleraría la elaboración de reportes contables clave.

Se recomienda hacer más transparente la gestión para ganar la confianza ciudadana: El 24.1% de las municipalidades con un nivel bajo en esta área refleja un problema que debilita su legitimidad. Publicar datos financieros en sitios web accesibles, mostrando ingresos, gastos y proyectos

realizados, mejoraría la rendición de cuentas. Esta medida animaría a los ciudadanos a vigilar los recursos, fortaleciendo los lazos entre las municipalidades y la comunidad.

Se sugiere estudiar cómo la digitalización afecta la eficiencia financiera municipal, comparando municipalidades que usan tecnología con las que dependen de procesos manuales. Este análisis podría destacar beneficios concretos, como menos tiempo en reportes o mayor recaudación, y también señalaría desafíos en áreas rurales. Los hallazgos podrían guiar políticas públicas en la región.

8. Referencias Bibliográficas

- Acevedo-De-los-Ríos, A., Jones-Pérez, J., & Rondinel-Oviedo, D. R. (2025). Methodology for Prioritizing Sustainable Urban Regeneration Interventions in Informal Settlements: Case Study in Lima. *Cities*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105550>
- Amiraslani, F. (2021). Rising to the top ten transformative projects in Asia and the Pacific: A stakeholder analysis of the community-based carbon sequestration project in Eastern Iran. *Project Leadership and Society*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100030>
- Ammar, S. F. (2025). Unveiling the rivalry of cloud ERP dialectics, underpinning logics and roles of accounting and information system professionals. *International Journal of Accounting Information Systems*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100728>
- Berg, H., Strand Alfredsen Larsen, A., Klakegg, O. J., & Welde, M. (2025). Cost estimation in major public projects' front-end phase: An empirical study on how to improve current practices. *Project Leadership and Society*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100171>
- Bourdin, S., & Jacquet, N. (2025). Closing the loop at the local scale: Investigating the drivers of and barriers to the implementation of the circular economy in cities and regions. *Ecological Economics*, 231. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2025.108542>
- Cárcaba, A., Arrondo, R., & González, E. (2022). Does good local governance improve subjective well-being? *European Research on Management and Business Economics*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100192>
- Coccorese, P. (2024). EU regional policy and local economic growth: Does banking development matter? *Papers in Regional Science*, 103(5). <https://doi.org/10.1016/j.pirs.2024.100049>
- de Oliveira, D. T., & de Oliveira, A. G. (2023). Municipal financial (in)sustainability: the fragile methodology proposed by the Federative Pact PEC. *Revista de Administracao Publica*, 57(5). <https://doi.org/10.1590/0034-761220230012x>
- Del Valle, G. H., Mejía, K. C., Zabal, B. P., Girault, M. A. G., & González, P. V. (2024). CEMLA's survey on central bank digital currencies in Latin America and the Caribbean. *Latin American Journal of Central Banking*, 5(4). <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2024.100135>
- Hawkins, L., Kasekamp, K., van Ginneken, E., & Habicht, T. (2023). Governing health service purchasing agencies: Comparative study of national purchasing agencies in 10 countries in eastern Europe and central Asia. *Health Policy OPEN*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2023.100111>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *RECURSOS HUMANOS- Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2019*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1720/03.pdf
- Karol, K., Hryshchuk, S., Kalanj, K., & Parii, V. (2023). The importance of good governance in hospital payment reform – A case study from Ukraine. *Health Policy OPEN*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2023.100089>

- La Torre, M., Leo, S., Palma, A., & Zapata, J. D. S. (2024). Public spending and green finance: A systematic literature review. *Research in International Business and Finance*, 68.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2023.102197>
- Mulyana, R., Rusu, L., & Perjons, E. (2024). Key ambidextrous IT governance mechanisms for successful digital transformation: A case study of Bank Rakyat Indonesia (BRI). *Digital Business*, 4(2).
<https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100083>
- Nakpodia, F., Sakariyahu, R., Fagbemi, T., Adigun, R., & Dosumu, O. (2024). Sustainable development goals, accounting practices and public financial management: A pre and post COVID-19 assessment. *British Accounting Review*. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101466>
- Okorie, D. I., Adediji, A., & Ifionu, C. (2025). Assessing digitalization and the economy: A dynamic recursive CGE modelling approach. *Telecommunications Policy*, 102936. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2025.102936>
- Rahban, A., Ghahramani, A., Yusefzadeh, H., Harirchi, I., & Alinia, C. (2024). Price transparency in Iranian healthcare market. In *Health Policy OPEN* (Vol. 6). Elsevier B.V.
<https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2024.100120>
- Rocha, A., Costa, A. S., Figueira, J. R., Ferreira, D. C., & Marques, R. C. (2021). Quality assessment of the Portuguese public hospitals: A multiple criteria approach. *Omega (United Kingdom)*, 105.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2021.102505>
- Santopietro, L., Solimene, S., Lucchese, M., Di Carlo, F., & Scorza, F. (2024). An economic appraisal of the SE(C)AP public interventions towards the EU 2050 target: The case study of Basilicata region. *Cities*, 149.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104957>
- Sneideriene, A., & Legenzova, R. (2025). Greenwashing prevention in environmental, social, and governance (ESG) disclosures: A bibliometric analysis. *Research in International Business and Finance*, 74.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102720>
- Soares, C. S., Rosa, F. S. da, & Zonatto, V. C. da S. (2020). Reflexos do uso do sistema de custos na qualidade da gestão pública com base na percepção de gestores municipais de Santa Maria/RS. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 19. <https://doi.org/10.16930/2237-766220203103>
- Voorwinden, A., van Bueren, E., & Verhoef, L. (2023). Experimenting with collaboration in the Smart City: Legal and governance structures of Urban Living Labs. *Government Information Quarterly*, 40(4).
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101875>
- Wehrle, R., Wiens, M., & Schultmann, F. (2024). Evaluation of the potential of infrastructure funds: The case of inland waterways in Germany. *Technological Forecasting and Social Change*, 208.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123711>

Yang, C., Gu, M., & Albitar, K. (2024). Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. *Technological Forecasting and Social Change*, 208. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>