

## Sistema nacional de tesorería para la gestión de recursos públicos Ugel 04, Lima 2018

### Sistema do tesouro nacional de gestão de recursos públicos Ugel 04, Lima 2018

DOI: 10.34140/bjbv5n1-015

Recebimento dos originais: 20/12/2022

Aceitação para publicação: 02/01/2023

#### **Manuel Minaya Cuba**

Magister en contabilidad con mención en Costos y presupuestos, Profesor de la Facultad de Ciencias Financieras de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Jr. Prolongación Camaná N°1014 -Lima 15001

E-mail: mminaya@unfv.edu.pe

#### **Robert Willie Chavez Mayta**

Participa en Pontificia Universidad Católica del Perú - Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor CIDE. - Candidato a Doctor en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal, Jr. Prolongación Camaná N°1014 Lima 15001

E-mail: rwchavez@pupc.edu.pe

#### **Jenny Luz Fierro Minaya**

Magister en Administración, Candidato a Doctor por la Universidad Nacional Federico Villarreal, Jr. Prolongación Camaná N°1014 Lima 15001

E-mail: jfierro09@yahoo.com

#### **RESUMEN**

Para alcanzar la eficiente gestión del manejo de los recursos públicos es necesario trabajar en la optimización del rendimiento del capital humano y aplicar las soluciones tecnológicas disponibles, está mejora se reflejará en la atención al usuario. La investigación tuvo como objetivo conocer la percepción acerca de los servicios y como optimizar la gestión de los recursos públicos en la Unidad de Gestión Educativa Local 04 (Ugel), Lima, proponiendo la aplicación del sistema nacional de tesorería. El enfoque de investigación es cuantitativo, de tipo descriptiva, diseño transeccional, correlacional-causal. La población universo fue de sesenta funcionarios de áreas administrativas de Ugel 04 Lima, la muestra fue de cincuenta y dos personas, el margen de error 5% y el nivel de confianza 95%, las encuestas fueron procesadas mediante el software Microsoft Excel y el SPSS v-25, para medir la consistencia se aplicó el Alpha de Cronbach. Se concluye que la aplicación del sistema nacional de tesorería en Ugel 04 Lima, incide positivamente en la percepción de la eficiente gestión de los recursos públicos.

**Palabras clave:** Gestión pública, Sistema nacional de tesorería, Ugel 04.

#### **ABSTRACT**

In order to achieve efficient management of public resources, it is necessary to work on optimizing the performance of human capital and apply the available technological solutions. This improvement will be reflected in customer service. The objective of the research was to know the perception about the services and how to optimize the management of public resources in the Local Educational Management Unit 04 (Ugel), Lima, proposing the application of the national treasury system. The research approach is quantitative, descriptive, cross-sectional, correlational-causal design. The universe population was sixty officials from the administrative areas of Ugel 04 Lima, the sample was fifty-two people, the margin of error 5% and the confidence level 95%, the surveys were processed using Microsoft Excel and SPSS software. v-25, to measure consistency, Cronbach's Alpha was applied. It is concluded that the application of the national treasury system in Ugel 04 Lima, positively affects the perception of efficient management of public resources.

**Keywords:** Public management, National treasury system, Ugel 04.

## 1 INTRODUCCIÓN

El estado del problema que se aborda se ha identificado en la carencia de una adecuada gestión de los recursos públicos por parte de unidad de gestión educativa local N° 04 (en adelante Ugel 04). Lo que se traduce en una deficiente percepción por parte de los usuarios del área de tesorería, acerca de los servicios que se les brinda.

Se ha confirmado que la Ugel 04 a través de los tiempos se ha convertido en entidad burocrática y los usuarios que mayormente son proveedores y servidores acuden al área de tesorería para recibir sus pagos y en ese ínterin pierden el tiempo y la paciencia.

Esta problemática puede ser atenuada para los usuarios y el estado con la aplicación del sistema administrativo del estado peruano, denominado Sistema nacional de tesorería cuyas normativas y procedimientos a cargo de la Dirección Nacional del Tesoro Público (DNTP), que es el órgano rector y pertenece al Ministerio de economía y finanzas (MEF).

Considerando para ello que, a través del tiempo, la función del área de tesorería ha ido cobrando un rol protagónico derivado de su importancia en la gestión integral de los recursos que maneja la entidad. A consecuencia de los cambios en el entorno, que busca mejorar el comportamiento organizacional a partir de la dirección y conducción del talento humano que, sumado al aprovechamiento de los recursos tecnológicos, se traduce en mejores resultados que se pueden percibir por los ciudadanos que demandan reducir los tiempos de espera, programación y cumplimiento oportuno de los pagos a servidores y proveedores para mejorar su calidad de vida.

Se conoce que en los últimos ejercicios y en lo referente a la incorporación del talento humano ha prevalecido el clientelaje político por parte de los gobiernos de turno que posibilitaron el copiamiento de los cargos técnicos por parte de personas consideradas no idóneas ya que no cumplen con la necesaria preparación y experiencia.

Asimismo, la Ugel 04 ante el constante cambio del entorno debe adoptar medidas relacionadas a la mejora continua y la eficiencia en sus servicios Minaya y Fernández (2018) de esta manera las mejoras se van a percibir permanentemente en el tiempo.

Para Koontz y Weihrich (2004) “La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos” (p.14).

En la búsqueda de factores que ameriten que los desembolsos del tesoro público se justifiquen en cuanto al beneficio y satisfacción que producen al ciudadano en la atención y respeto que como ciudadano se merece:

Uno de los determinantes de la calidad de vida de la ciudadanía, ante la desaceleración económica en el contexto mundial, es el uso eficiente de los recursos públicos. De esta manera, sobresale la esencia del gasto público que reside en conseguir un máximo beneficio para la sociedad, donde las autoridades responsables de su ejercicio deberán tomar en consideración los resultados pasados, a través de una permanente evaluación – tanto de los objetivos en las políticas y programas, como

del ciclo presupuestario – para conjugar esfuerzos y alcanzar una administración pública que incremente su eficiencia y mejore su calidad. (Becerra, 2017, pp. 96-97)

Para mejorar la percepción de la eficiente gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima, período 2018. Fueron seleccionados los siguientes factores: se promueve la gestión por procesos, la administración por objetivos, el planeamiento estratégico y la ejecución del proceso administrativo.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### **Problema principal:**

¿De qué manera el Sistema nacional de tesorería, facilitará la percepción de la eficiente gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima?

### **Problemas Específicos**

1. ¿De qué manera la gestión por procesos facilitará la gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima?
2. ¿De qué modo la administración por objetivos facilitará la gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima?
3. ¿De qué forma el planeamiento estratégico, facilitará la gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima?
4. ¿De qué modo el proceso administrativo, facilitará la gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima?

## ANTECEDENTES

A nivel nacional describo los siguientes antecedentes:

Alejandro y Bazán (2017) en un estudio denominado Sistema de tesorería y su incidencia en la calidad de la gestión administrativa de la municipalidad distrital de Huasta, provincia Bolognesi, año 2016, el estudio fue cuantitativa, de tipo aplicado, con diseño transversal y un tamaño muestral de 54 servidores del municipio a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Likert de cuatro niveles y 37 preguntas, el objetivo fue describir la relación de incidencia entre ambas variables, el estudio concluye en que el sistema de tesorería incide positivamente en la calidad de la gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de Huasta.

Ureta (2017) en una investigación acerca de la aplicación del sistema de tesorería a los fondos fijos del ministerio público, Periodo 2015, en una investigación básica, con diseño no experimental, de tipo correlacional, considerando una muestra de 118 trabajadores, donde el objetivo fue determinar el grado de relación entre las dos variables, se llegó a la conclusión que existe una correlación significativa y positiva

entre la aplicación de las normas generales de tesorería y el manejo de fondos fijos en el Ministerio Público.

Luna (2015) realizó un estudio titulado las normas del sistema de Tesorería y el nivel de eficiencia de los fondos de la municipalidad distrital del alto de la alianza – Tacna 2015, su objetivo fue determinar si hay relación entre ambas variables, el estudio es de tipo básica, nivel correlacional con diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 32 trabajadores, se llegó a la conclusión que las normas del sistema de tesorería se relaciona en forma significativa con el nivel de eficiencia del manejo de los fondos de la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza - Tacna, 2015.

Mena (2010) desarrolló la investigación titulada la gestión de tesorería en las empresas multinacionales comercializadoras de cosméticos en el distrito de santa Anita, una investigación de tipo aplicada, nivel descriptivo, correlacional y una muestra de 38 trabajadores a quienes se aplicó un cuestionario tipo Likert de tres niveles con 30 preguntas, el objetivo fue conocer como una adecuada gestión de tesorería influye en las empresas multinacionales. Asimismo, se llegó a la conclusión que, a través de una adecuada gestión de tesorería, se podrá cumplir en forma eficaz y en su fecha de vencimiento con todas las obligaciones que pueda presentar la empresa.

A nivel internacional describo los siguientes antecedentes:

Barreno (2018) en una investigación denominada diseño de un manual de procesos para tesorería de la universidad “UNIANDES” y la información contable, el problema planteado fue la necesidad de mejorar los procesos en el área de Tesorería identificando las causas que la originan, la investigación fue de tipo descriptiva, de nivel exploratorio y correlacional, la muestra compuesta por nueve personas a quienes se aplicó un cuestionario tipo Likert con tres niveles y diez preguntas, concluyendo que se ha elaborado un manual de procedimientos con los flujogramas de los procesos más relevantes del área.

Zambrano (2018) analizó el modelo de recaudación del servicio de Tesorería: cobranza fiscal en Chile y la nueva reforma tributaria, planteo mediante un estudio exploratorio los desafíos de la Tesorería general de acuerdo a las políticas contenidas en la reforma tributaria (2016-2017), que se justifica por el rol de ente recaudador de la Tesorería general de la república, asimismo, se concluyó que la reforma tributaria fue un factor que colaboro en gran medida para el desarrollo y la modernización de sus servicios, asimismo, destacó la cultura tributaria del contribuyente ya que el 81% de lo recaudado corresponde a recaudación espontanea.

Pavez (2016) en su investigación titulada, Modelo sistema de control de gestión tesorería general de la república, presentada en la Universidad de Chile, (Tesis de postgrado), el objetivo es desarrollar un sistema de control complementario que permitirá el uso de los recursos asignados mediante la ley de presupuesto del sector público. Los focos estratégicos que fueron identificados son: Modernizar el modelo con el que se trabaja actualmente, la automatización y robustecimiento de los procesos considerados claves, apoyando los objetivos estratégicos planteados por la Hacienda pública. Como conclusión el

desarrollo del proyecto empieza con la implantación de las declaraciones estratégicas, este proceso evidenció oportunidades para sustentar al modelo sistema de control de gestión en la entidad.

Según, Morales (2019) en su estudio titulado adaptación del proceso de tesorería de las cuentas por pagar en Inversiones Mega de Colombia, su objetivo fue adaptar el proceso de gestión de tesorería de las cuentas por pagar en la empresa INVERSIONES MEGA FGM S.A.S. el proceso de tesorería no estaba a la medida de las operaciones ni la estructura orgánica, se busca la estandarización y el cumplimiento de la normativa actual del control interno apoyado en un manual de procedimientos para control de los flujos, la investigación tiene enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, la conclusión es que se realizó la adaptación realizando un diagrama de las funciones de las cuentas por pagar, teniendo en cuenta el manejo de presupuesto. Se identificaron fallas en el proceso de tesorería y se terminó por adaptar e implementar el proceso de Tesorería.

## 2 BASES TEÓRICAS

### Sistema Nacional de Tesorería

Ley N° 28112 (2003) denominada Ley marco de la administración financiera del sector público, en el artículo 22° define al sistema nacional de tesorería como “el conjunto de órganos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades y organismos del sector público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de estos.”

El sistema nacional de tesorería es parte de la administración financiera del sector público con los sistemas de endeudamiento, de presupuesto y de contabilidad, su ente rector es la Dirección Nacional del Tesoro Público (DNTP), encargada de la normativa y fijación de los procedimientos relacionados al manejo y centralización de los fondos públicos.

Por otro lado, Ortíz (2011) menciona que la función de tesorería era encargarse de problemas de liquidez para mantener la entidad en marcha por lo tanto debían ser solucionados con prontitud, en la actualidad se trata de un concepto mucho más amplio que engloba la gestión de tesorería tradicional y que además integra la gestión del activo corriente, así la función de tesorería se concibe como un centro de flujos monetarios, con independencia de la actividad económica propia de la empresa.

Asimismo, Mena (2010) manifiesta que la tesorería exige la planeación de actividades y el cumplimiento de las directivas y planes de contingencia cuando en el horizonte se visualice un escenario de excesos de liquidez o también un probable rompimiento de la cadena de pagos, son importantes los criterios de medición constante para anticiparse a eventos que pueden interferir con la fluidez de las transacciones económicas.

Alvarado (2015) sostiene que: “El Sistema nacional de tesorería fue normada por Ley N° 28693 denominada Ley general del sistema nacional de tesorería, está conformado en el nivel central por la DNTP y en el nivel operativo por las unidades ejecutoras” (p.9).

Por otro lado, Katz y Kahn (1,989) manifiestan que la búsqueda de la eficiencia en el logro de objetivos del área de tesorería es: “Un criterio para medir la vida interna y dedicada a medir los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos” (p.180).

### **Gestión de Recursos Públicos**

El objetivo de la administración pública consiste en implementar políticas públicas que busquen modernizar los procesos de gestión de los recursos públicos orientados a la satisfacción de las necesidades del estado.

La administración pública tiene como objeto la implementación de políticas públicas que modernicen los procesos que se aplican para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

“La gestión pública está basada en los sistemas funcionales y administrativos, así como en obtener resultados, promoviendo el nuevo modelo de gestión por resultados” (Álvarez, 2016, p.11).

Según Becerra (2017) el logro de un beneficio que es percibido positivamente por la ciudadanía, estamos frente a un gasto eficiente de los recursos de la Hacienda pública que debe estar aparejada con la información para transparentar las acciones tomadas.

Por otra parte, Álvarez (2011) afirma que:

La gestión pública es el conjunto de acciones que desarrollan funcionarios públicos mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas previamente definidos aplicando métodos, técnicas y procedimientos en los distintos procesos llevados a cabo por la administración pública, articulando estrategias y recursos basados en sistemas administrativos y funcionales, de acuerdo a prioridades establecidas en los planes y programas, los mismos que están direccionados por las políticas públicas establecidas (p.12).

Asimismo, Fernández, Fernández y Rodríguez (2008), sostienen que:

La nueva gestión pública es una respuesta a la necesidad de adaptación de la administración pública al entorno socioeconómico reciente, puesto que el modelo tradicional de gestión pública no responde a los cambios que se van produciendo en los distintos países. Esta nueva forma de gestión origina un cambio de orientación y de cultura dentro de la organización, dirigida hacia el ciudadano como cliente y está basada principalmente en el ahorro y la distribución de costes, en la evolución de las tecnologías y en la mejora de la cantidad y calidad de los servicios públicos. (pp. 99).

### **3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**Objetivo General:** Determinar la manera, como el Sistema nacional de tesorería ejerce influencia en la gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima.

#### **Objetivos específicos**

1. Establecer el modo como la gestión por procesos, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilitará la gestión de los recursos públicos.

2. Determinar la forma como la administración por objetivos, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilitará la gestión de los recursos públicos.
3. Establecer la manera como el planeamiento estratégico, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilitará la gestión de los recursos públicos.
4. Estipular el modo que el proceso administrativo, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilitará la gestión de los recursos públicos.

### 3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

**Hipótesis general:** El sistema nacional de tesorería, facilita la gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima.

#### Hipótesis específicas

1. La gestión por procesos, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos.
2. La administración por objetivos, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos.
3. El planeamiento estratégico, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos.
4. El proceso administrativo, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos

### 4 MATERIAL Y MÉTODOS

El enfoque metodológico aplicado a este estudio es cuantitativo y de acuerdo con Bernal (2010), “Supone derivar de un marco conceptual pertinente del problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p.60).

El diseño es no-experimental y el nivel es correlativo-causal.

La población estuvo conformada por funcionarios de administración, tesorería y contabilidad de Ugel 04 de Lima. Con un total de sesenta personas, la muestra evaluada fue de cincuenta y dos personas, habiéndose considerado un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, la información fue cargada al sistema SPSS v-25 para obtener la confiabilidad y correlación de las hipótesis planteadas.



## 5 RESULTADOS

Los resultados obtenidos en este estudio fueron las siguientes:

- 1) El 91% de los encuestados acepta que el Sistema nacional de tesorería tiene influencia en la gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima.
- 2) El 90% de las personas encuestadas acepta que la gestión por procesos, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos.
- 3) El 92% de personas encuestadas acepta que la administración por objetivos, aplicado a Ugel 04 de Lima, favorece la gestión de los recursos públicos.
- 4) El 90% de las personas encuestadas acepta que el planeamiento estratégico, aplicado a Ugel 04 de Lima, favorece la gestión de los recursos públicos.
- 5) El 86% del personal encuestado acepta que el proceso administrativo, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos.
- 6) El 86% de los encuestados considera que los objetivos estratégicos están claramente difundidos.
- 7) El 71% de los encuestados considera que los acreedores de Ugel 04 de Lima, reciben información acerca de lo aprobado mediante el TUPA y el cumplimiento del cronograma de pagos.
- 8) El 98% del personal encuestado considera que el MOF establece las funciones del personal de todas las áreas por nivel jerárquico.
- 9) El 95% de personas encuestadas considera que los funcionarios que manejan cobranzas y pagos están suficientemente supervisados.
- 10) El 97% del personal encuestado sostuvo que el personal dispone de medios adecuados y realizan un trabajo en equipo para entregar un buen servicio al usuario.
- 11) El 97% de los encuestados sostiene que la evaluación de control presupuestario y rendición de cuentas lo realiza la OCI a cargo de la contraloría de la república.
- 12) El 98% de los encuestados afirma que es importante que los subordinados de la institución reciban capacitación sobre transparencia.
- 13) El 77% de los encuestados menciona que son frecuentes las quejas de los usuarios por la falta de información sobre los servicios.

### Prueba de Hipótesis

1.- para la hipótesis general, la asociación lineal por lineal es 14,847 con 1 grado de libertad, al compararlo con el chi teórico generalmente aceptado (3,841) vs el chi calculado (19,066), este es mayor, Asimismo, la prueba de hipótesis con chi cuadrado 19,066 y la significación bilateral es ,001;



la cual es menor que 005, lo cual permite concluir que el sistema nacional de tesorería facilita la gestión de los recursos públicos.

2.- para la hipótesis específica 1, la asociación lineal por lineal es 12,847 con 1 grado de libertad, al compararse con el chi teórico generalmente aceptado (3,841) con el chi calculado (19,736), este es mayor, de la misma manera, la prueba de hipótesis con chi cuadrado 19,736 y la significación bilateral es ,001; que es menor que 005, se concluye que la Gestión por Procesos facilita en grado razonable la gestión de recursos públicos.

3.- Para la hipótesis específica 2, la asociación lineal por lineal es 12,867 con 3 grados de libertad, al compararlo con el chi teórico generalmente aceptado (7.814) vs el chi calculado (19,216), este es mayor, Por otro lado, la prueba de hipótesis con chi cuadrado 19,216 y la significación bilateral es ,000; que es menor que 005, se concluye que la administración por objetivos facilita en grado razonable la gestión de recursos públicos.

4.- Para la hipótesis específica 3, la asociación lineal por lineal es 11,227 con 1 grado de libertad, al compararse el chi teórico generalmente aceptado (3,841) con el chi calculado (18,176), este es mayor, asimismo, la prueba de hipótesis con chi cuadrado 18.176 y la significación bilateral es ,001; que es menor que 005, se concluye que el planeamiento estratégico facilita en grado razonable la gestión de recursos públicos.

5.- Para la hipótesis específica 4, la asociación lineal por lineal es 9,177 con 1 grado de libertad, al compararse el chi teórico generalmente aceptado (3,841) con el chi calculado (25,294), este es mayor, asimismo, la prueba de hipótesis con chi cuadrado 25,294 y la significación bilateral es ,000; que es menor que 005, se concluye que el proceso administrativo facilita en grado razonable la gestión de recursos públicos.

## 6 DISCUSIÓN

En relación con la variable independiente el 81% de los encuestados acepta que el sistema nacional de tesorería tiene influencia en la gestión de los recursos públicos, este resultado guarda similitud con el 67% presentado por Alejandro y Bazán (2017) el sistema de tesorería y su incidencia en la calidad de la gestión administrativa de la municipalidad distrital de Huasta. Universidad Santiago Antúnez de Mayolo (tesis de pregrado), ambos resultados son altos y apoyan el modelo de investigación.

En relación con la variable dependiente el 90% de las personas encuestadas acepta que la gestión por procesos facilita la gestión de los recursos públicos este resultado es consistente en el trabajo presentado por Cerquin y Gálvez (2020). Gestión Pública y su Influencia en la Satisfacción del ciudadano de la municipalidad provincial de Chota (tesis de licenciatura) ambos coinciden en que cuando la gestión pública es eficiente se traduce en una alta satisfacción del ciudadano.

## 7 CONCLUSIONES

- 1) Se ha determinado como el Sistema Nacional de Tesorería puede ejercer influencia en la gestión de los Recursos Públicos en Ugel 04 de Lima, aplicando la gestión por procesos, administración por objetivos, el planeamiento estratégico y los procesos administrativos.
- 2) Se ha establecido el modo como la gestión por procesos, aplicado a Ugel 04 de Lima, puede facilitar la gestión de los recursos públicos, identificando los procesos clave de tesorería, evaluando y mejorando los resultados obtenidos en cada proceso.
- 3) Se ha determinado la forma como la administración por objetivos, aplicado a Ugel 04 de Lima, puede facilitar gestión de los recursos públicos, al identificar que los objetivos estén claramente difundidos y revisando el progreso obtenido en reuniones periódicas con el personal.
- 4) Se ha establecido la manera como el planeamiento estratégico, aplicado a Ugel 04 de Lima, puede facilitar la gestión de los recursos públicos a través de la difusión del plan estratégico y la jefatura de planeamiento verifica los indicadores cualitativos y cuantitativos.
- 5) Se ha estipulado el modo que el proceso administrativo, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilitará la gestión de los recursos públicos, mediante la integración informativa en el SIAF, el seguimiento al cumplimiento del reglamento de organización y funciones (ROF) y capacitación sobre transparencia en la información.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda considerar que el Sistema Nacional de Tesorería ejerce influencia razonable en la gestión de los recursos públicos en Ugel 04 de Lima, por cuanto la gestión por procesos, administración por objetivos, el planeamiento estratégico y los procesos administrativos, va a mejorar la percepción de los servicios recibidos por el ciudadano.
2. Se recomienda tener en cuenta que el modo como la gestión por procesos, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos, al identificar los procesos clave y evaluar periódicamente los resultados obtenidos en tesorería.
3. Se recomienda considerar que la forma como la administración por objetivos, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos, al comprobar si los objetivos están claramente difundidos y se revisan en reuniones periódicas los progresos obtenidos.
4. Se recomienda tener en cuenta que la manera como el planeamiento estratégico, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos mediante la difusión del plan estratégico y la evaluación de los indicadores cualitativos y cuantitativos.
5. Se recomienda tener en cuenta que el proceso administrativo, aplicado a Ugel 04 de Lima, facilita la gestión de los recursos públicos, mediante la centralización informativa en el SIAF, el seguimiento al cumplimiento de lo normado en el reglamento de organización y funciones (ROF) y la capacitación sobre la transparencia.

## REFERENCIAS

Alejandro, Y.M. y Bazán, K.R. (2017). *El sistema de tesorería y su incidencia en la calidad de la gestión administrativa de la municipalidad distrital de Huasta, provincia de Bolognesi, Año 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.

Alvarado, J. (2015). *Sistema Nacional de Tesorería*. Lima: Pacífico Editores S.A.C.

Álvarez, J.F. (2011). *Gestión por resultados e indicadores de medición*. Breña: Instituto Pacífico S.A.C.

Álvarez, J.F. (2016). *Manual de procedimientos administrativos operativos (Mapro)*. Breña: Instituto Pacífico S.A.C.

Barreno, M.P. (2018) Diseño de un manual de procesos para tesorería de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES” y la información contable, (Tesis de pregrado). Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8877/1/TUAEXCOMCYA016-2018.pdf>

Becerra, D.L. (2017). La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar. *Revista de economía crítica* (23), 96-97. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/329980658\\_la\\_eficiencia\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_los\\_recursos\\_del\\_sector\\_publico\\_una\\_reflexion\\_multidisciplinar](https://www.researchgate.net/publication/329980658_la_eficiencia_en_la_gestion_de_los_recursos_del_sector_publico_una_reflexion_multidisciplinar).

Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.

Cerquin M.L. y Gálvez F.I. (2020). *Gestión pública y su influencia en la satisfacción del ciudadano de la municipalidad provincial de chota - Cajamarca 2019* (tesis de licenciatura). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.

Fernández, Y., Fernández, J., y Rodríguez, A. (2008). Modernización de la gestión pública. necesidad, incidencias, límites y críticas. *Revista Pecunia*, 6, 99-100. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/ojs/index.php/Pecunia/article/view/700>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Katz, D. y Kahn R.L. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. (2ª. ed.). México, D.F.: Editorial Trillas.

Koontz, H. y Weihrich, H (2004). *Administración. Una perspectiva global*. (12ª. ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Ley N° 28112 Ley marco de la administración financiera del sector público, Diario oficial el peruano 28 noviembre 2003. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-tema/normativa-basica-presupuestaria/7343-ley-n-28112-3/file>

Luna, W. (2015). *Las normas del sistema de tesorería y el nivel de eficiencia de los fondos de la municipalidad distrital de alto de la alianza-Tacna, 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.

Mena, J.L. (2010). *La Gestión de Tesorería en las Empresas Multinacionales Comercializadoras de Cosméticos en el Distrito de Santa Anita*. (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/370/1/mena\\_jl.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/370/1/mena_jl.pdf).

Minaya, M. y Fernández, V.H. (2018). Implementación del sistema de costeo ABC y la percepción de la mejora continua en las empresas de metalmecánica en Lurigancho, Lima. Año 2017. *UCV-SCIENTIA*, 10(1). 37-42. DOI:dx.doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a3.

Morales N. (2019) *Adaptación del proceso de tesorería de las cuentas por pagar en la empresa Inversiones Mega FGM S.A.S.* (Tesis de pregrado). Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. Recuperado de: [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/10775/1/UVDT.CP\\_MoralesNataly\\_2019.pdf](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/10775/1/UVDT.CP_MoralesNataly_2019.pdf)

Ortíz, J. (2011). *Operaciones auxiliares de gestión de tesorería*. Madrid, España: Editorial Editex.

Pavez, M.A. (2016). *Modelo sistema de control de gestión tesorería general de la república*, (Tesis de postgrado) Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144185>

Ureta, F.M. (2017) *Normas generales del sistema de tesorería y fondos fijos del ministerio público – Período 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Zambrano J.A. (2018). *El modelo de recaudación del servicio de Tesorería: cobranza fiscal en Chile y nueva reforma tributaria* (Tesis de maestría). Universidad academia de humanismo cristiano, Santiago, Chile. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/4503>