

## **La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograr la eficiencia en Latinoamérica**

**Mg. Jacquelin Arabela, Mavila Canales**

[jmavilacanales@hotmail.com](mailto:jmavilacanales@hotmail.com)

[jmavila2018@gmail.com](mailto:jmavila2018@gmail.com)

[ORCID: 0000-0001-5703-5114](https://orcid.org/0000-0001-5703-5114)

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Mg. Gina Rosario, Rodríguez López**

[gina\\_gian@hotmail.com](mailto:gina_gian@hotmail.com)

[ORCID: 0000-0002-4614-0645](https://orcid.org/0000-0002-4614-0645)

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Mg. Jesus Alberto, Miguel Flores**

[beto\\_jesus\\_mf@hotmail.com](mailto:beto_jesus_mf@hotmail.com)

[jesusmiguel081@gmail.com](mailto:jesusmiguel081@gmail.com)

[ORCID: 0000-0002-0914-5068](https://orcid.org/0000-0002-0914-5068)

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Dr. Garay Peña, Luis Edilberto**

[luigv81@gmail.com](mailto:luigv81@gmail.com)

[ORCID: 0000-0002-2864-5885](https://orcid.org/0000-0002-2864-5885)

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

**Mg. Henry Jean, Carlo López**

[jeancarlo2121@hotmail.com](mailto:jeancarlo2121@hotmail.com)

[ORCID: 0000-0001-6449-2516](https://orcid.org/0000-0001-6449-2516)

Escuela de posgrado Universidad César Vallejo

### **RESUMEN**

La investigación tuvo como finalidad describir y analizar el contexto de la gestión de tesorería pública en Latinoamérica, la cual se enfocó en reconocer los alcances, la realidad en la que se desarrolla y los retos que deben cumplirse para un funcionamiento óptimo. Se han considerado diversos enfoques que han permitido identificar con precisión los factores clave para su adecuado desenvolvimiento, las problemáticas existentes y los agentes con los que interactúan, considerándose elementos como el control interno, los registros de movimientos de capital y el desempeño de los funcionarios. Esta información fue obtenida a través del método de revisión sistemática de literatura científica y académica indexada proveniente de portales confiables como Redalyc, Scielo, Google académico y Ebsco, asimismo, se presentaron criterios de delimitación de información,

donde las revistas tuvieron que encontrarse en el intervalo de tiempo comprendido entre los años 2015 y 2021, obteniéndose 15 artículos, que fueron analizados con la finalidad de desarrollar la discusión y las conclusiones de utilidad para el área de estudio y mejora en el desempeño.

**Palabras clave:** tesorería, gestión pública, control interno, flujos de caja, desempeño.

## **Treasury management in the public sector: scope and challenges to achieve efficiency in Latin America**

### **ABSTRACT**

The purpose of the research was to describe and analyze the context of public treasury management in Latin America, which focused on recognizing the scope, the reality in which it is developed and the challenges that must be met for optimal operation. Various approaches have been considered that have made it possible to accurately identify the key factors for its optimal development, the existing problems and the agents with whom they interact, considering elements such as internal control, capital movement records and the performance of officials. This information was obtained through the method of systematic review of indexed scientific and academic literature from reliable portals such as Redalyc, Scielo, Academic Google and Ebsco, likewise, information delimitation criteria were presented, where the journals had to be in the interval of time between the years 2015 and 2021, obtaining 15 articles, which were analyzed in order to develop the discussion and conclusions useful for the area of study and improvement in performance.

**Keywords:** treasury; public management; internal control; cash flows; performance

Artículo recibido: 10 Agosto. 2021

Aceptado para publicación: 07. Setiembre. 2021

Correspondencia: [jmavilacanales@hotmail.com](mailto:jmavilacanales@hotmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **1. INTRODUCCIÓN**

El Estado como toda organización requiere de una estructura adecuada de todas las áreas funcionales para su correcta gestión y ejecución, considerando que el desempeño inadecuado o deficiente de alguno de sus componentes puede generar dificultades considerables dentro de su desenvolvimiento. El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2012) en su informe, mencionó que la tesorería tiene un rol importante y predominante ante los otros subsistemas alternos. Esta consideración se da, debido a que el departamento de tesorería se encarga de administrar los ingresos y egresos de las entidades públicas, elemento vital para que los organismos puedan mantener un correcto desempeño.

El especial protagonismo obtenido por la tesorería permite reconocer que presenta procedimientos de vital importancia para su organización. En un informe emitido por el Ministerio de Hacienda (2017) en Argentina, se explicó que el sistema de tesorería está conformado por organismos, procesos sujetos a normativas, estrategias e instrumentos que tienen como finalidad generar una adecuada gestión de los fondos públicos propios de los gobiernos locales, nacionales o regionales, considerándose fuente de financiamiento y ejecución de los mismos. Conforme a lo mencionado, se puede deducir que la tesorería asume uno de los ejes principales en el manejo del desenvolvimiento de los organismos públicos en base a la administración de los fondos estatales o coloquialmente denominados “arcas del Estado” que representan principalmente la administración de las finanzas con respecto a los ingresos por recaudación de los gobiernos locales y egresos con respecto a pago a proveedores, entre otros.

Por otro lado, Muñoz et al. (2017) explicaron que la recaudación obtenida por el Estado pasa a los fondos de los organismos designados por cada gobierno, la importancia de la tesorería yace en la programación y administración de los flujos financieros con respecto a ingresos y desembolsos en concordancia con las normativas establecidas, el sistema financiero, los créditos y mercados de capitales, relacionándose con todos los agentes participantes con el fin de obtener una gestión eficiente. Es importante precisar que el subsistema de tesorería está fuertemente relacionado a otros subsistemas del Estado, dado que para que estos puedan funcionar correctamente se deben mantener en contacto para poder realizar proyectos o actividades que requieren de financiamiento.

Es entonces que el Estado requiere del desenvolvimiento adecuado y eficiente de la tesorería pública, para ello, es necesario que exista una correcta alineación con los elementos que intervienen dentro de su ejecución. Cabe mencionar que la tesorería tiene como finalidad el cumplimiento de objetivos organizacionales. Bahílo y Pérez (2017) mencionaron que el área de tesorería busca administrar eficientemente las fuentes de ingresos financieros requeridas en cuantía y, por otro lado, la existencia de un costo reducido, además de gestionar los cobros y pagos, y también la disposición de excedentes monetarios, logrando finalmente, que los flujos de ingresos y egresos tengan una alta probabilidad de coincidencia. Dentro de toda gestión, se debe mantener el enfoque que permita reconocer cuáles son las principales acciones a realizar dentro del área, permitiendo de esta manera que la organización minimice los costos financieros, pueda cumplir con las obligaciones pactadas con los proveedores, obtener los fondos necesarios rápidamente y financiar adecuadamente los fondos de maniobra.

Claramente se puede identificar cuáles son las actividades y objetivos principales que debe asumir la tesorería pública, también se deben considerar aspectos alternos, a nivel de Latinoamérica son diversos los organismos que se encargan de la gestión de tesorería, ya que cada Estado crea el organismo donde se desenvuelven sus actividades financieras, es por ello, que las estrategias o técnicas con las cuales se realizan las gestiones no son precisamente iguales en cada modelo de gobierno, considerando también que al margen del organismo a cargo de las gestiones, el modelo o direccionamiento del gobierno también tiene importancia en el resultado.

Por otro lado, la realidad de la gestión de tesorería pública se encuentra afectada por problemáticas que intervienen dentro de su desempeño, ocasionando deficiencias, para ello se debe realizar adecuadamente la identificación de estos elementos, que facilite realizar un procedimiento correctivo que permita que la tesorería pública no sea afectada y pueda continuar con su gestión de manera regular. Como bien se sabe en América Latina cada Estado presenta un modelo de gobierno, con diferentes enfoques y problemas particulares.

En este contexto, Atencio (2015) explicó que una de las problemáticas resultantes de un modelo de gobierno puede ocasionar restricción de divisas necesarias para la gestión con proveedores internacionales, lo cual, puede ser traducido en el incremento de la inflación, por otro lado, la presencia de políticas económicas incoherentes, ocasionan dificultades

que pueden reflejarse en un mal manejo del capital financiero. La presencia de estos escenarios puede afectar considerablemente a la gestión de las tesorerías públicas, lo cual se sabe, afecta también a los subsistemas alternos, dificultando los procesos, como consecuencia de la gestión propia del Estado, asimismo, en especial la limitación de divisas ocasiona complicaciones con los organismos públicos al momento de cumplir con sus obligaciones externas, lo cual genera un panorama desalentador para el Estado. Se precisa que la política tiene un rol fundamental dentro del desempeño de la tesorería pública, considerando que brinda los lineamientos que permitirán su desenvolvimiento. El funcionamiento adecuado de la tesorería pública se ve relacionado también a los principios regulatorios, las normativas legales, el ámbito de aplicación, los integrantes del sistema gubernamental y los fondos públicos, es por ello que la afección de alguno de los elementos puede producir complicaciones en el desempeño.

Consideramos que son múltiples las posibilidades de afección al sistema de tesorería pública, entre las realidades que se han presentado con mayor frecuencia en los gobiernos latinoamericanos se encuentra la corrupción y las barreras burocráticas. Blanco y Téllez (2016) mencionaron que una de las falencias recurrentes son los problemas administrativos ocasionados por las barreras burocráticas que dificultan el manejo regular de la gestión de tesorería pública, retardando plazos y pudiendo afectar la liquidez, por otro lado, la corrupción es otra de las realidades que afronta el Estado y que debilita los cimientos y su correcta funcionabilidad. Es un hecho que la corrupción ha afectado considerablemente a América Latina, y que se encuentra arraigada en muchos de los países que la conforman, considerando que atenta directamente contra el tesoro público y la gestión de la tesorería, impactando ello en su eficiencia.

Es importante mencionar, que como se ha venido indicando anteriormente, cada gobierno presenta un modelo distintivo, el cual, puede ser más o menos proclive a las problemáticas planteadas, considerando que América Latina es una región que presenta alta volatilidad en sus políticas y gestiones, por lo cual, habrán Estados que presenten una gestión de la tesorería pública menos afectada y más optimista con respecto a otros.

Considerando ello, se puede aducir que son diversos los retos que se tienen que asumir en la actualidad, para la existencia de una gestión de tesorería gubernamental exitosa, entre estos se encuentra la reducción planificada de gastos innecesarios, comunicación

con los actores gubernamentales, correctas políticas, reducción de las barreras burocráticas y erradicación de la corrupción.

Se admiten herramientas de utilidad para el control y la gestión de la tesorería, pues en toda organización se aplican diversos elementos que permiten facilitar la gestión de algunos procedimientos, por otro lado, su utilidad también corresponde al orden, organización y transparencia de la información. En el caso de Latinoamérica, estos cambios se han dado progresivamente, en la búsqueda de la eficiencia de procesos en la gestión pública estatal donde también comprende el área de tesorería.

Uno de los Sistemas que se han instalado con mayor éxito en Latinoamérica es el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) que ha sido y es de gran utilidad para la gestión pública, este programa tiene la finalidad de promover e impulsar prácticas adecuadas, mantener orden de los fondos públicos, facilitar la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión de las finanzas, asimismo, este sistema enfatiza específicamente ordenar la gestión administrativa pública, reducir procesos y visibilizar la información de las finanzas, patrimonio y presupuesto del sector público, a su vez, este proceso consiste en el ingreso de información de los organismos públicos, el procesamiento de la data, la cual es traducida en un informe que se eleva al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017). El SIAF es una de las herramientas que ha brindado facilidad en la gestión estatal, a nivel de Latinoamérica ha logrado que los Estados se modernicen y generen un mejor control de sus movimientos financieros.

El SIAF fue aplicado inicialmente para la resolución de funciones básicas de finanzas, generando cambios a través del tiempo con la innovación tecnológica, en el caso Latinoamericano, el SIAF se instaló en 1986 en Brasil y en 1989 en Bolivia, logrando ser los pioneros y desarrollando las primeras estructuras de distribución dentro de los organismos públicos, donde posteriormente se expandieron a otros Estados de la región y se definieron sus principales funciones enfocadas en la gestión y control de las transacciones de tesorería en relación a la ejecución del presupuesto público, los registros contables y los reportes de transacciones realizadas, de tal manera que fungen como órganos gestores del presupuesto, la tesorería y la contabilidad, a medida de que el Sistema se fue ampliando en la región y nuevos recursos se acoplaron, hubo una ampliación de los objetivos, logrando la automatización y homogenización de los procedimientos financieros enfocados en el aumento de la eficiencia, transparencia,

seguridad y visibilidad al manejo del presupuesto (MEF, 2017). La llegada del SIAF, inicialmente no abarcaba múltiples elementos dentro de la organización, sino se basaba especialmente en la gestión de tesorería, fueron los cambios generacionales que permitieron una mayor amplitud e instauración en diversos campos que facilitan las actividades estatales.

Por otro lado, el departamento de tesorería aplica entre estos, otros instrumentos como libros de registros, documentación donde se muestran los movimientos de ingresos y egresos, como en el caso de facturas, recibos, cheques, etc., mediante estos elementos se logra reconocer el vencimiento, montos y periodos, asimismo, se recomienda el uso de un calendario que permita tener clara la programación (Calderón et al, 2018). El departamento de tesorería tiene la obligación de cumplir con el registro de todos los movimientos, dado que estos posteriormente pueden ser requeridos en cualquier auditoría, de tal manera que por transparencia y confianza los organismos gubernamentales están obligados a presentarlos.

Uno de los factores con los cuales la organización debe presentar mayor cuidado, es la liquidez, debido a que esta desempeña un rol fundamental en ella, el cual, le permite cumplir con sus obligaciones a terceros. Nogueira et al (2017) indicaron que la liquidez es uno de los elementos fundamentales para toda organización, ya que esta le permitirá el cumplimiento de obligaciones a corto plazo, de esta manera se debe considerar que, si esta no puede cumplir sus obligaciones más próximas, con mayor seguridad no podrá asumir las que se encuentran a largo plazo, de acuerdo con ello, el endeudamiento y las reservas deben ser enfocadas solo si la entidad puede sostenerse a corto plazo. En función de lo mencionado, los organismos gubernamentales deben tener la capacidad de mantener una liquidez adecuada que le permita el cumplimiento de las obligaciones, caso contrario perderá la confianza de los proveedores ocasionando inestabilidad.

Por otro lado, Calderón et al (2018) mencionaron que la liquidez es una cualidad propia de los activos, por lo cual, todo organismo, debe considerar su accionar con respecto a la capacidad de producción de liquidez de cada uno de los activos para evitar desbalances. De acuerdo a ello, se puede reconocer que los activos tienen un papel fundamental, debido a que el resultado de la liquidez obtenida podrá proyectar el accionar de la organización, es por ello, que las entidades gubernamentales, deben analizar el nivel de ingresos producidos que se obtendrán para no generar desbalances.



El departamento de tesorería debe tener en claro que su desempeño depende de diversos elementos que interactúan en su entorno, y que de acuerdo con estos se podrá observar si el desempeño del área ha sido de manera positiva o negativa, cabe mencionar que los proveedores son uno de ellos, tanto como los clientes y las relaciones que mantiene con otros organismos o Estados (García, Cárdenas y Molina, 2011). El Estado no es autónomo en su totalidad, como todo ente organizacional dependerá de las relaciones que mantenga con los agentes que lo rodean, los cuales podrán influir en su desempeño y la situación de la gestión que realicen.

El Estado requiere de instrumentos financieros que mantenga activa la economía, por lo cual, dentro de este se encuentran prestamistas y prestatarios, es decir hay presencia de *intermediarios* financieros que permiten las gestiones, de tal manera que los ahorros podrán ser canalizados por instrumentos que los transformen en inversión, la participación de los agentes económicos integrarán el sistema financiero y reflejarán el dinamismo, por otro parte, estos agentes se clasifican en los que distinguen de gastos con resultados de déficit y los que presentan superávit (Calderón et al, 2018). Es entonces que el dinamismo de los *agentes económicos* dentro y fuera de los entes gubernamentales generará cambios en el sistema económico que se convertirán en los factores a considerar para la aplicación de estrategias por parte del departamento de tesorería.

## 2. MÉTODO

Con la finalidad de desarrollar adecuadamente el presente artículo, se han considerado algunos criterios que han permitido recopilar información de manera precisa y alineada a los fines, facilitando una exploración amplia, donde se obtuvieron diversos artículos, que posteriormente se han filtrado en función a los criterios de revisión con mayor utilidad para su desarrollo.

El desarrollo de la investigación se ha realizado por el método de revisión bibliográfica, el cual se basa en la recopilación de información científica y académica indexada, asimismo, esta cumple con los siguientes criterios, se situó en el intervalo temporario correspondiente entre los años 2015 al 2021, además, las fuentes bibliográficas estuvieron relacionadas directamente a los elementos de estudio de la investigación, para ello se tomaron en cuenta criterios de búsqueda a través de palabras clave como: tesorería, gestión de fondos públicos, finanzas estatales, manejo de finanzas, control interno, los cuales fueron relacionados entre sí para obtener un esquema más amplio para captar la

data. La búsqueda de la información se dio a través de portales científicos y académicos como EBSCO, Redalyc, Scielo y Reseach Gate, entre otros, en los cuales se obtuvieron 20 artículos, los que posteriormente fueron alineados en función de los criterios, obteniéndose como resultante 15 artículos como base para el desarrollo del estudio.

Para el análisis de la información obtenida se realizó la distribución en un archivo Word a través de tablas que permitieron organizarla adecuadamente, posteriormente se efectúa el análisis de los núcleos temáticos correspondiente a cada una de las investigaciones seleccionadas.

### 3. RESULTADOS

1. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Calderón et al	2018	Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas.	Revista Observatorio de la economía latinoamericana.	(1) 1-17

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados mencionan que el área de tesorería genera el manejo de los presupuestos, además del flujo de ingresos y egresos que, al ser mal distribuidos, son perjudiciales si es que la gestión es interrumpida por factores como corrupción, burocracia o ineficiencia por falta de capacitación, que afecten a la liquidez.	El área de tesorería gestiona adecuadamente la liquidez de la empresa, para garantizar la disposición de fondos, sin embargo, esto no es posible si es que el organismo no realiza eficientemente las operaciones, simplifica las barreras burocráticas y capacita adecuadamente al personal.

2. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Muñoz, et al	2017	Control de gestión y control social: El caso de la tesorería General de la República, Chile	Revista de estudios políticos y estratégicos.	5 (2) 60 - 78

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	La realidad de la gestión de tesorería en Chile comprende problemas de control que representan pérdida para los fondos de los organismos públicos, estos al existir vacíos en los registros que se configuraban como pérdida.	Se concluye que la ausencia de control con respecto a algunos registros en el área de tesorería, generan la pérdida de fondos públicos ocasionando daños al estado y dificultades como reducción de confianza y posibles casos de corrupción.

3. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Lastra y Villarruel	2018	Auditoría de control interno al departamento financiero de Empresa Pública Municipal de Agua Potable del Tulcán.	Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación.	5 661-673

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que la auditoría realizada a la organización presentó desbalances al momento de la ejecución de los arqueos sorpresa, de tal manera que estos respondían a la necesidad de obtener un mejor control de registros.	La conclusión de la investigación indica que la realidad del manejo de la tesorería pública presenta algunas dificultades como mantener un control más específico que permita que al ejecutar los arqueos no se genere desbalances.

4. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Mendoza, et al	2018	El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público.	Revista científica	4 (4) 206 - 240

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que, en el sector público, el correcto control de los movimientos relacionados al área de tesorería influye positivamente en la gestión administrativa	Se concluye que la aplicación del control en el área de tesorería a través de los registros y cumplimiento de las normativas permite una mejor eficiencia en la gestión administrativa

5. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Arteta	2019	El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región puno	Revista de investigaciones de la escuela de posgrado	8 (4) 1254 - 1261

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que el nivel bajo de implementación de control interno influye negativamente en la gestión de tesorería de entidades públicas.	La gestión inadecuada de control interno dentro de una organización puede considerarse un reto debido a la aplicación de métodos de registro de flujos inadecuados y también de la falta de supervisión del desempeño de los trabajadores, considerando que el incumplimiento de normas es otro de los factores que generan ineficiencia dentro de los organismos.

6. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Alcantar, et al	2019	Propuesta de política pública transversal para el cumplimiento de la corresponsabilidad recaudatoria	Retos de la dirección	13 (1) 145 - 169

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que la gestión de tesorería ha generado ingresos positivos impulsados por la implementación de programas enfocados en mejorar la capacidad administrativa, financiera y la transparencia.	Se concluye que la implementación de programas que permiten hacer más eficientes a los organismos públicos fortalece al departamento de tesorería generando el cumplimiento de objetivos de manera más rápida acorde a sus alcances.



7. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Atencio	2015	La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual	Revista venezolana de gerencia.	20 (71) 557 - 560

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que la tesorería es una herramienta fundamental para la que el desempeño gerencial de la organización obtenga resultados satisfactorios.	Se concluye que la adecuada gestión del departamento de tesorería permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales, dado que, al existir problemas en los flujos de caja, pueden existir problemas con los clientes externos e internos y ocasionar una crisis organizacional.

8. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Blanco y Tellez	2016	La corrupción y los funcionarios durante la república Neogranadina	Prolegómonos	19 (37) 163 - 176

CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN					
Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que la desorganización dentro del estado ocasiona que las posibilidades de corrupción dentro del departamento de tesorería se puedan dar de manera más facilitada, malversando los fondos públicos.	Al no realizarse una correcta gestión de la tesorería, los actos de corrupción se puedan dar de manera más facilitada, la malversación de fondos se ha vuelto uno de los principales problemas.

9. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Poveda y Tituaña	2016	Importancia del control interno en el sector público	Revista publicando	3 (8) 487 - 502

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	El control interno dentro de los organismos públicos suele presentar ciertos problemas debido a la falta de supervisión al personal, programación inadecuada y la nula corrección de problemas institucionales.	Se concluye que el control interno dentro de la gestión en la tesorería es uno de los elementos claves para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, asimismo, el personal debe ser capacitado para que pueda realizarse de manera correcta.

10. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Rodríguez et al	2015	Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos	Retos de la dirección	9 (1) 23 - 44

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los resultados indican que los procesos realizados de manera ineficiente aumentan los riesgos dentro de la organización y la desestabilización presupuestaria.	Las conclusiones señalan que, al no generarse una correcta gestión en tesorería, los riesgos aumentan y ocasionan inestabilidad presupuestaria, haciendo que la organización encuentre mayores dificultades con respecto a la designación de fondos.

11. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Gonzáles	2020	Control Gubernamental y su relación con la gestión del Gobierno Regional La Libertad período 2017	Ciencia y tecnología	16 (4) 19 - 32

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Se observa que existe control gubernamental a nivel intermedio, con respecto a la gestión de tesorería y fondos públicos, además se reconocieron aspectos por mejorar para afianzar los resultados organizacionales.	Se concluye que la falta de exigencia en el control gubernamental puede ocasionar complicaciones en el área de tesorería de manera que no puedan emplearse eficientemente los fondos e incluso se pueda comprometer la liquidez.

12. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Álvarez y Condori	2020	Control interno en el área de tesorería del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Vilcanota de Sicuani en el periodo 2016	Integración	3 (1) 242 - 248

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	La falta de control interno dentro de la institución da como resultado a que el área de tesorería no cuente con medidas de contingencia para mitigar riesgos, además de la existencia de controles preventivos débiles, asimismo, cuentan con un manual de procedimientos y control desactualizado, esto dado a que las actividades de supervisión y monitoreo son insuficientes y el personal no está capacitado.	La inexistencia o poco reforzamiento del control interno y la falta de experiencia ocasiona que el área de tesorería tenga un desempeño ineficiente, de tal manera que existe desestabilización de la administración de los fondos que se traducen en problemas para la organización, impidiendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

13. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Gamboa, Puente y Vera	2016	Importancia del control interno en el sector público	Revista Publicando	3 (8) 487 - 503

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	El control interno es responsabilidad de los representantes legales, mediante lo cual se busca sensibilizar a los funcionarios públicos, en el área de tesorería se busca mantener los valores y el cumplimiento del reglamento organizacional evitando malas prácticas.	La correcta aplicación del control interno, permite que el área de tesorería pueda gestionar adecuadamente los procesos que permitan brindar transparencia y liquidez, además de brindar un respaldo para el cumplimiento de objetivos.

14. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Berbey, Valencia y Charres	2018	El control previo y posterior de la contraloría General de la república, como cuarta línea de Defensa en la evaluación de la gestión de riesgos de las empresas públicas en Panamá.	Saberes APUDEP	1 (1) 23 - 34

**CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN**

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Los procedimientos de control previo son manejados por la contraloría, con el fin de supervisar y fiscalizar los movimientos realizados en cada área, especialmente en tesorería donde existe movimiento de capitales.	El control interno previo permite mantener en orden y con mayor transparencia los movimientos y tramites efectuados por el área de tesorería, de manera que la gestión se realiza con resultados eficientes.



15. Autor	Año	Título	Revista donde se ubica la investigación	Volumen, Número
Vega	2016	Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno	Ciencias Holguín	1 (1) 1 - 19

#### CONTENIDO DE LA PUBLICACIÓN

Tipo y Diseño de Investigación	Muestra	Instrumentos	Aspectos Éticos	Resultados	Conclusiones
Revisión bibliográfica	Revisión documentaria	Revisión documentaria	Código de ética de investigación	Se diseñó un procedimiento para la supervisión y monitoreo de los procesos de las áreas de la organización, en el área de tesorería existen desbalances ocasionados por ineficiencia en el control de los movimientos de fondos capitales.	El área de tesorería es requiere supervisión y monitoreo constante, debido a que el movimiento de los fondos financieros son esenciales para la supervivencia de la organización, dado que son de utilidad para la ejecución de proyectos y el cumplimiento de obligaciones.



#### **4. DISCUSIÓN**

Una vez generada la revisión sistemática de la literatura científica seleccionada, la cual se basó en artículos publicados vinculados a la gestión de tesorería en Latinoamérica, asociada a un marco conceptual relacionado a la cultura y el entorno territorial, logrando desarrollarse como una investigación descriptiva.

En el proceso se realizó el análisis detallado de cada uno de los artículos seleccionados, los cuales fueron procesados a través de tablas de discusión, donde se pudo reconocer que la gestión de tesorería en el sector público estuvo relacionada a diversos factores que podrían permitir su aplicación exitosa o afectar sus procesos, estos se configuran dentro de una realidad donde se han identificado retos que deben ejecutarse para la obtención de mejores resultados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Calderón et al (2018) mencionaron que los organismos públicos deben mantener una correcta gestión de tesorería, dado que mediante esta se podrá obtener liquidez que permita el cumplimiento de las obligaciones de manera necesaria y en los menores plazos. De la misma manera, Muñoz et al (2017) explicaron que la ausencia de control dentro de los organismos ocasiona complicaciones dentro de los procedimientos que se traducen en problemas para la gestión de los organismos públicos que pueden afectar el flujo de caja y la liquidez generando dificultades en el cumplimiento de las obligaciones. Claramente dentro de los alcances del departamento de tesorería se debe mantener la liquidez, debido a que es uno de los elementos esenciales para la organización y el cumplimiento de las obligaciones.

Lastra y Villarruel (2018) indicaron que la práctica real de la gestión en el departamento de tesorería pública suele presentar problemas en el control interno, los cuales suelen notarse con mayor frecuencia al momento de realizarse los arqueos no programados, claramente, esto sucede cuando no se realiza un registro adecuado de los flujos de caja, generando complicaciones que afectan a otras áreas de la organización. En el mismo sentido, Arteta (2019) mencionó que es frecuente que los organismos públicos tengan problemas de control interno, especialmente al notar la existencia registros inadecuados, que pueden presentarse por la falta de programas necesarios o aplicación tecnológica, pero también, puede ser parte de la ineficiencia de los funcionarios al no existir una correcta supervisión que pueda medir el desempeño, además del incumplimiento de normativas que no son necesariamente aplicadas. Claramente, el control interno dentro

de la tesorería pública se convirtió en un reto para la eficiencia de los organismos, de tal manera que sea posible que estos acontecimientos se puedan dar en menor frecuencia. De igual parecer, Mendoza et al (2018) plantearon que la gestión administrativa de la organización está influida por las buenas prácticas del departamento de tesorería, sin embargo, estas son resultado de un control interno que se basa en el cumplimiento de las normativas internas y el registro minucioso de cada uno de los movimientos de capitales. En virtud de lo descrito, es preciso mencionar que se ha convertido en una realidad para los organismos públicos, presentar problemas con respecto al control de los elementos que forman parte del área de tesorería, si bien, son diversos los factores que intervienen dentro de este, como la eficiencia del personal, cumplimiento de normativas y el registro de los movimientos, cada uno representa un reto que debe superarse para una gestión eficiente.

Por su parte, Alcantar et al (2019), mencionaron que la implementación de programas de capacitación y gestión han logrado eficiencia administrativa, financiera y mayor transparencia, debido a lo cual se ha podido mostrar un funcionamiento más adecuado de la organización. De la misma manera, Atencio (2015) explicó que la correcta gestión del área de tesorería, permite el desarrollo organizacional y brinda las herramientas necesarias para el buen desempeño gerencial exitoso, dado que la organización contará con los recursos necesarios para poder gestionar proyectos y cumplir con las obligaciones adquiridas. En función de lo mencionado, es importante señalar que el departamento de tesorería, es una parte fundamental de la organización, la cual provee los medios para que esta pueda ejecutar sus planes, es por ello, que se requiere mantener una gestión que impulse el cumplimiento de objetivos y la eficiencia en los organismos públicos.

Por otro lado, Blanco y Téllez (2016) indicaron que la falta de control en los organismos públicos ocasiona complicaciones que afectan al departamento de tesorería y a sus funcionarios, especialmente la corrupción, la cual se genera a través de la malversación de fondos, que pueden ocasionar desbalances, dificultades en los arqueos, omisión de registros o movimientos fantasma, de tal manera que perjudica el desempeño del área y la confianza que esta debe mantener. Por su parte, Poveda y Tituaña (2016), explicaron que el control interno es uno de los elementos clave para evitar complicaciones que afecten la funcionabilidad de los organismos públicos, de tal manera que exista facilidades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es preciso mencionar,

que uno de los retos para el departamento de tesorería es ejecutar una gestión adecuada en el cumplimiento de normativas y procesos que brinden la transparencia necesaria, ya que es un reto para todo organismo estatal, eliminar la corrupción. Desde otro punto de vista, Rodríguez et al (2015) señalaron que, si la gestión del área de tesorería es afectada, se genera una visión de riesgo que perjudica a la inestabilidad presupuestaria de la organización, lo cual, se traduce en una serie de complicaciones para el desenvolvimiento interno y externo. Esto lleva consigo una pérdida de confianza y cuestionamientos que traen problemas para la organización, debido a las frecuentes fiscalizaciones y pérdida de confianza por los agentes externos.

Álvarez y Condori (2020) explicaron que la falta de experiencia en el control o monitoreo del área de tesorería ocasiona que no se generen medidas de contingencia para mitigar riesgos, además de la existencia de controles preventivos débiles y adicionalmente el incumplimiento del manual de procedimientos, debido a ello, se ocasionan deficiencias en la gestión que afectan el desempeño de la empresa, por otro lado, Vega (2016) mencionó que la aplicación de un plan de supervisión y monitoreo permite generar mayor exigencia en los procesos de manera que se obtienen resultados más favorables para la organización. Esto permite que los planes y las obligaciones sean cumplidos a tiempo y pueda existir un desarrollo sostenible.

Por su parte, Gamboa, Puente y Vera (2016) mencionaron que la aplicación del control interno dentro de la gestión de tesorería, permite brindar seguridad en la obtención de liquidez y transparencia de la gestión, lo cual se toma como respaldo para el cumplimiento de objetivos, en la misma línea, Barbey, Valencia y Charres (2018) explicaron la realización de un control interno anticipado logra mantener un orden y transparencia en los procedimientos y trámites del área de tesorería, facilitando la obtención de resultados eficientes, por otra parte, Gonzáles (2020) indicó que si las entidades no exigen un control interno adecuado, los fondos públicos presentarán una distribución ineficiente, incluso llegando a comprometer la liquidez.

## **5. CONCLUSIONES O CONSIDERACIONES FINALES**

La gestión de tesorería pública comprende diversos procesos, asimismo, se encuentra en contacto con diversos elementos y agentes que pueden ocasionar variaciones. La realidad en la que se encuentra la tesorería en Latinoamérica es similar independientemente del país donde se desenvuelva, cabe mencionar que el común denominador se encuentra en

la preservación de la liquidez, debido a que tiene un rol especial dentro del desempeño del área y la organización como tal, asimismo, se encontraron deficiencias en el control interno que interfieren en el desempeño del área.

Los retos que debe asumir la gestión de tesorería pública, se encuentran enfocados en el desempeño eficiente de las funciones del área y el desarrollo de la organización, estos comprenden la aplicación del control interno de manera exhaustiva, asimismo se debe realizar con precisión los registros de ingresos y salidas de efectivo correspondiente a los fondos públicos, de igual modo, debe existir supervisión y control con respecto al desempeño y rendimiento de los funcionarios públicos, para que, mediante la aplicación adecuada de estos factores se evite con facilidad los actos de corrupción.

El control interno permite consolidar la eficiencia de los procesos de tesorería a través de la supervisión y el monitoreo, brindando mayor transparencia y orden, de tal manera que las posibilidades de desbalances se reduzcan considerablemente y permita alcanzar de manera más eficiente los objetivos de la organización.

En síntesis, los alcances de la gestión de tesorería se sitúan en la aplicación de procesos eficientes, que comprenden la aplicación de control a través de mecanismos que la hacen más efectivo, lo cual, permite obtener transparencia, orden y la regularidad en los flujos financieros, esto se da con la finalidad de permitir el crecimiento integral de la organización a través del cumplimiento de los objetivos de manera más eficiente.

#### **LISTA DE REFERENCIAS**

- Alcantar, C., Palos, M. y Flores, G. (2019). Propuesta de política pública transversal para el cumplimiento de la corresponsabilidad recaudatoria. *Retos de la dirección*. 13 (1), 145 – 169.
- Álvarez, C. y Condori, J. (2020). Control interno en el área de tesorería del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Vilcanota de Sicuani en el periodo 2016. *Integración*. 3, 242 – 248.
- Arteta, M. (2019). El control interno y su incidencia en la gestión de tesorería de las universidades públicas de la región puno. *Revista de investigaciones de la escuela de posgrado*. 8 (4), 1254 – 1261.
- Atencio, A. (2015). La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual. *Revista Venezolana de Gerencia*. 20 (71), 557 – 560.

- Bahílo, E. y Pérez, C. (2017). *Operaciones Auxiliares de gestión de tesorería*. (2ª ed). España: Ediciones Paraninfo SA.
- Berbey, E., Valencia, M. y Charres, H. (2018). El control previo y posterior de la contraloría general de la república, como cuarta línea de defensa en la evaluación de la gestión de riesgos de las empresas públicas en Panamá. *Revista saberes APUDEP*. 1 (1), 22 – 34.
- Blanco, J. y Téllez, R. (2016). La corrupción y los funcionarios durante la república neogranadina. *Prolegómenos*. 19 (37), 163 – 176.
- Calderón, R., Gil, D., Mora, J. y Escobar, D. (2018). Gestión de la tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas. (1), 1 – 17.
- García, C., Cárdenas, G. y Molina, C. (2011). Análisis de la intermediación financiera en el escenario de las crisis de los siglos XX y XX. *Sophia*. (7), 106 – 128. <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740748010.pdf>
- Gamboa, J., Puente, S. y Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*. 3 (8), 487 – 502.
- González, R. (2020). Control Gubernamental y su relación con la gestión del Gobierno Regional La Libertad período 2017. *Revista de ciencia y tecnología*. 16 (4), 19 – 32.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2012). Panorama de la Gestión Pública en América Latina. *En la hora de la igualdad*. Chile: Santiago.
- Lastra, N. y Villarruel, D. (2018). Auditoría de control interno al departamento financiero de Empresa Pública Municipal de Agua Potable del Tulcán. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*. (5), 661 – 673.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M. y Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica*. 4 (4), 206 – 240.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Sistema integrado de administración financiera para el sector público SIAF-SP*. Perú: Lima. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/2\\_SIAF\\_expo\\_opd\\_28042017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/2_SIAF_expo_opd_28042017.pdf)

- Ministerio de Hacienda (2017). *El sistema de tesorería*. Argentina: Buenos Aires.
- Muñoz, M., Caravia, M., Cosmelli, L. y Codjambassis, A. (2017). Control de gestión y control social: el caso de la tesorería general de la república, Chile. *Revista de estudios políticos y estratégicos*. 5 (2), 60 – 78.
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Comas, R. y Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería Industrial*. 18 (1), 106 – 115.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397010.pdf>
- Poveda, J., Puente, S. y Ysidora, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*. 3 (8), 487 – 503.
- Rodríguez, H., Fernández, A. y De Dios, A. (2015). Sobre el análisis de la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos. *Retos de dirección*. 9 (1), 23 – 44.
- Vega, L. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*. 22 (1), 1 – 19.