



ARTÍCULO ORIGINAL.

Gestión de tesorería y control interno en una municipalidad distrital del Perú.

Treasury Management and Internal Control in a District Municipality in Peru.

Astrid Cristel Condezo Meliton¹, Ender López Tejada²

¹ Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú.

Email: astrid.condezo@unas.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1899-0639>

² Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María, Perú.

Email: ender.lopez@unas.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9941-2499>

Recibido el 24-11-2025; aceptado el 11-02-2026

RESUMEN.

Objetivo: Determinar la relación entre el control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad distrital del Perú. **Metodología:** Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, tipo aplicado, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 65 trabajadores administrativos, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado con escala Likert que evaluó las dimensiones del control interno (entorno de control, actividades de control y supervisión) y de la gestión de tesorería (gestión de ingresos, gestión de liquidez y gestión de pagos). Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva y la correlación Rho de Spearman, luego de verificarse la no normalidad de las variables. **Resultados:** Demostraron que tanto el control interno como la gestión de tesorería se ubican mayoritariamente en un nivel regular, con deficiencias destacadas en el entorno de control, la supervisión y la gestión de pagos. En el análisis inferencial se hallaron correlaciones positivas, directas y altamente significativas entre el control interno y la gestión de tesorería ($\rho = 0.958$; $p = 0.000$), así como entre el control interno y cada una de sus dimensiones: gestión de ingresos ($\rho = 0.944$), gestión de liquidez ($\rho = 0.971$) y gestión de pagos ($\rho = 0.911$). **Conclusiones:** La mejora del control interno tiene un efecto determinante sobre la eficiencia operativa y financiera de la tesorería municipal, constituyéndose en un componente clave para una gestión pública transparente, oportuna y orientada al cumplimiento de los servicios hacia la ciudadanía.

Palabras clave: Control interno, Gestión financiera, administración pública, tesorería, gobiernos locales.

ABSTRACT.

Objective: To determine the relationship between internal control and treasury management in a district municipality in Peru. **Methodology:** A quantitative, applied, correlational, non-experimental, cross-sectional study was conducted. The population consisted of 65 administrative employees, who completed a structured questionnaire with a Likert scale that assessed the dimensions of internal control (control environment, control activities, and supervision) and treasury management (revenue management, liquidity management, and payment management). Data were processed using descriptive statistics and Spearman's rho correlation, after verifying the non-normality of the variables. **Results:** The results showed that both internal control and treasury management were mostly at a fair level, with notable deficiencies in the control environment, supervision, and payment management. Inferential analysis revealed positive, direct, and highly significant correlations between internal control and treasury management ($\rho = 0.958$; $p = 0.000$), as well as between internal control and each of its dimensions: revenue management ($\rho = 0.944$), liquidity management ($\rho = 0.971$), and payment management ($\rho = 0.911$). **Conclusions:** Improving internal control has a decisive effect on the operational and financial efficiency of the municipal treasury, making it a key component for transparent, timely public management focused on delivering services to citizens.

Keywords: Internal control, monetary management, public administration, treasury, local governments.

INTRODUCCIÓN.

El estudio se centra en comprender cómo funciona realmente la gestión de tesorería dentro de una municipalidad distrital y por qué este proceso suele enfrentar tantas dificultades en el día a día. Se analiza un escenario donde la administración de los ingresos, el manejo de la liquidez y la ejecución de pagos no siempre se desarrollan de manera ordenada, lo que genera retrasos, riesgos y complicaciones que afectan el cumplimiento de las responsabilidades municipales. Una parte importante de estas dificultades parece estar asociada con debilidades en el control interno, particularmente en las actividades de supervisión, seguimiento y verificación de los procesos. Las debilidades en los mecanismos de control suelen reflejarse en dificultades para administrar los recursos públicos de manera adecuada y mantener una gestión financiera ordenada y transparente. Frente a esta realidad, en esta investigación se propone analizar la relación entre el control interno y la gestión de tesorería, con el interés de comprender cómo el fortalecimiento de los controles puede contribuir a una administración financiera más eficiente y confiable.

El funcionamiento diario de una municipalidad depende, en gran medida, de una adecuada gestión de tesorería, ya que es el área encargada de administrar los recursos que hacen posible la prestación de servicios y el desarrollo de las actividades institucionales. Las deficiencias en el registro de los ingresos, la programación de los pagos y el manejo de la información financiera pueden afectar la capacidad de la municipalidad para responder oportunamente a las demandas de la población. Frente a esta situación, resulta pertinente analizar el papel que desempeña el control interno en la gestión de tesorería, ya que su adecuado funcionamiento puede favorecer una administración más ordenada de los recursos públicos y fortalecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El estudio aborda de manera conjunta dos variables que, aunque estrechamente relacionadas en la práctica, con frecuencia han sido analizadas por separado: el control interno y la gestión de tesorería. Integrar ambas en un mismo análisis permite comprender con mayor claridad cómo interactúan los procesos financieros y los mecanismos de control dentro de la municipalidad, así como identificar aquellos aspectos que pueden estar condicionando su desempeño. Este enfoque resulta especialmente pertinente en el ámbito de las municipalidades distritales, donde aún existe escasa evidencia empírica sobre esta relación, pese a los desafíos administrativos y financieros que enfrentan estas entidades. En ese contexto, los hallazgos de la investigación aportan evidencia que

puede servir de base para fortalecer la administración de los recursos públicos y orientar decisiones dirigidas a mejorar la gestión financiera y la capacidad de respuesta de la municipalidad frente a las necesidades de la ciudadanía.

Su propósito es brindar una seguridad razonable de que las actividades se realizan de manera eficiente, que la información financiera es confiable y que se cumplen las normas y leyes que corresponden (Mantilla, 2005; Vilorio, 2005; Roque-Pimente, 2022; Vega de la Cruz & Marrero, 2021). En otras palabras, es un sistema que ayuda a que la institución opere bien, informe con transparencia y actúe dentro del marco legal.

En tanto, la gestión de tesorería es el área que se encarga de cuidar y administrar el dinero de la organización, poniendo especial atención a lo que ocurre en el día a día. Quien está a cargo revisa cada jornada cuánto dinero hay disponible y cómo se moverá en los próximos días, para asegurarse de que la institución pueda cumplir sin problemas con todos sus pagos (Lopez, 2014). Para tomar buenas decisiones, necesita herramientas que le permitan reunir información clara y actualizada, de modo que pueda actuar basándose en datos reales y en anticipaciones que se ajusten lo más posible a lo que realmente sucederá.

Las investigaciones revisadas, entre ellas la de Zamora et al. (2023), evidenciaron que las debilidades en el control interno suelen estar asociadas con un desempeño menos eficiente de la gestión de tesorería, con una correlación significativa (Rho de Spearman de 0,554) entre ambos. El cumplimiento de las directrices operativas es crucial para evitar la mala utilización de los fondos públicos. En ese mismo sentido, Markina et al. (Markina, Novikova, & Chefranova, 2024) en la región de Kursk (Rusia), concluye que la gestión del riesgo de tesorería es fundamental para la estabilidad del sistema de tesorería. Los controles internos eficaces garantizan el cumplimiento de las normas y minimizan los riesgos, lo que contribuye a una gestión financiera sostenible.

Por su parte, Thompson et al. (2024), encontraron que el control interno constituye un factor importante para explicar la gestión financiera, al demostrar que esta variable explica el 69,2% de su variabilidad. El fortalecimiento de los controles internos fomenta la credibilidad y la lealtad de los miembros, que son vitales para el bienestar financiero y espiritual de las instituciones religiosas. En esta misma línea, Boufounou et al. (2024), analizó los mecanismos de control interno en los departamentos de ingresos de gobiernos locales en Grecia, para mitigar la corrupción y promover el desarrollo económico. Los hallazgos destacan brechas importantes, tales como procedimientos fragmentados, falta de personal adecuado, subutilización de sistemas de información. Se concluye que un control interno robusto puede reducir la corrupción y favorecer la transparencia y el desarrollo.

Czubarski et al. (2023), plantea un marco de control interno para pequeñas municipalidades (Municipios de Misiones, Argentina) para mejorar la gestión financiera y de recursos públicos. La metodología que empleó fue el cualitativo – cuantitativo en municipios pequeños; análisis de implementación actual y propuesta de mejora. Concluye que una implementación adecuada del control interno en municipalidades pequeñas contribuye a mejorar la gestión de los fondos públicos, aunque identifica limitaciones institucionales y operativas.

Adib et al. (2021), encontraron que las debilidades en el SCI y las limitaciones en la calidad de auditoría repercuten en la calidad de los informes financieros de los gobiernos locales de Indonesia. Llega a la conclusión que las debilidades en el control interno y la auditoría afectan significativamente la calidad de los informes.

Por su parte, Mishi et al. (2022), analizaron cómo la mala gestión financiera afecta la eficiencia en municipios de Eastern Cape, Sudáfrica. Este estudio empírico de casos en municipios locales con enfoque descriptivo – analítico identifica que la gestión financiera deficiente limita la eficiencia institucional, y que los controles internos débiles son parte del problema.

En síntesis, los estudios previos coinciden en la relevancia del control interno en la gestión municipal, toda vez que promueve la eficiencia, eficacia y economía en el camino por alcanzar los objetivos institucionales (Uzuriaga, 2022; Grández & Ramírez-Rengifo, 2023; Vallejos et al., 2024).

En virtud de lo referido, se desprende la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre el control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad distrital del Perú? A tal efecto, la hipótesis que responde a la pregunta es: Existe una relación positiva y significativa entre el control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad distrital del Perú; mientras que el objetivo es determinar la relación que existe entre el control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad distrital del Perú.

METODOLOGÍA.

Se optó por un enfoque cuantitativo porque el estudio requirió recopilar información cuantificable con el propósito de evaluar la percepción de los trabajadores respecto al control interno y la gestión de tesorería. Siendo de tipo aplicado, ya que buscó aportar evidencia que contribuyan al fortalecimiento de los procesos administrativos en una municipalidad distrital del Perú. El nivel de investigación fue correlacional. El diseño fue no experimental y de corte transversal, ya que las variables se observaron en su contexto natural, sin manipulación alguna, y la información se obtuvo en un único momento del año 2023.

La población se conformó por los 65 trabajadores administrativos de una municipalidad distrital de Nuevo Progreso, en la región San Martín, en Perú. Se optó por un muestreo censal, incorporando a la totalidad de los trabajadores administrativos en el estudio, siendo cada uno de ellos la unidad de análisis de la investigación.

Se utilizó como técnica la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado con escala de medición Likert (1 = Nunca; 5 = Siempre). El instrumento evaluó dos variables: Control interno, a través de las dimensiones: entorno de control, actividades de control y supervisión o monitoreo. La otra variable, gestión de tesorería, mediante las dimensiones: gestión de ingresos, gestión de liquidez y gestión de pagos.

El proceso de recopilación se desarrolló en varias etapas. Primero, se elaboró el cuestionario con base en las variables del estudio y se coordinó con la municipalidad para definir el momento de aplicación. Luego, se informó a los participantes el propósito académico del estudio, solicitando consentimientos, garantizando el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. La encuesta fue aplicada presencialmente a los 65 trabajadores, quienes respondieron de manera individual. Posteriormente, los cuestionarios fueron revisados para asegurar su completitud y se codificaron las respuestas en una base de datos según los valores asignados a la escala Likert.

Los datos fueron procesados en el software estadístico. En primer lugar, se evaluó la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente Alfa de Cronbach, dándose como resultado un valor superior a 0.99, indicador de alta consistencia interna. Posteriormente, la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk mostró que los datos no seguían una distribución normal ($p < 0.05$), por lo que se optó por emplear el coeficiente de correlación de Spearman para contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas. Este procedimiento permitió examinar relaciones entre variables, y en cada una de sus dimensiones. Finalmente, los coeficientes de correlación y sus niveles de significancia fueron interpretados para establecer la existencia y la magnitud de la relación entre el control interno y la gestión de tesorería.

RESULTADOS.

La variable control interno fue analizada a partir de las dimensiones entorno de control, actividades de control y supervisión y monitoreo. El análisis de estas dimensiones permitió conocer cómo se

vienen aplicando los mecanismos de control en la entidad y en qué medida estos contribuyen al desarrollo de las actividades institucionales, a la confiabilidad de la información y al cumplimiento de la normativa vigente. Asimismo, los resultados permiten reconocer las principales fortalezas y debilidades del sistema de control interno, así como los aspectos que requieren ser fortalecidos.

En esta sección se presentan los principales resultados obtenidos mediante el análisis estadístico descriptivo e inferencial. Su examen permite comprender el comportamiento de cada una de las dimensiones estudiadas y su contribución al desempeño institucional en su conjunto.

Tabla 1

Resultados de la variable control interno y sus dimensiones en porcentajes.

Categorías	V1: Control Interno	Dimensiones		
		Entorno de Control	Actividades de Control	Supervisión o Monitoreo
Inadecuado	33%	34%	27%	38%
Regular	42%	48%	51%	35%
Adecuado	25%	18%	22%	27%
Total porcentaje	100%	100%	100%	100%

Nota. Base de datos elabora a partir de la aplicación del cuestionario de encuesta.

Las respuestas de los 65 trabajadores de la municipalidad distrital de la región San Martín muestran que el control interno es percibido, en su mayoría, como regular. Como se aprecia en la Tabla 1, la percepción de los trabajadores se concentra principalmente en el nivel regular, opción señalada por el 42% de los encuestados, en contraste el 33% considera que es inadecuado y únicamente el 25% lo percibe como adecuado. Estos resultados ponen de manifiesto la existencia de debilidades que aún dificultan el desarrollo eficiente de los procesos administrativos y operativos de la entidad.

Una revisión más detallada de las dimensiones del control interno permite identificar comportamientos distintos entre sus componentes y reconocer con mayor precisión los aspectos que requieren fortalecerse:

1. Entorno de Control

La percepción de los trabajadores muestra que el entorno de control aún presenta importantes aspectos por fortalecer. El 48% de los encuestados lo califica como regular y el 34% lo considera inadecuado, mientras que solo el 18% lo percibe como adecuado. Estos resultados reflejan dificultades relacionadas con el estilo de gestión, el compromiso de la dirección, el clima organizacional, la comunicación interna y la definición de roles y responsabilidades. En conjunto, esta situación indica que la municipalidad todavía no cuenta con un entorno institucional suficientemente sólido para respaldar y consolidar el control interno.

2. Actividades de Control.

La percepción de los trabajadores indica que las actividades de control todavía presentan importantes oportunidades de mejora. Más de la mitad de los encuestados (51%) las ubica en un nivel regular, el 27% las considera inadecuadas y solo el 22% las califica como adecuadas. Estos resultados muestran que las prácticas de control implementadas por la municipalidad todavía

presentan limitaciones y no se aplican con la misma consistencia en todos los procesos. Por ello, acciones fundamentales como las autorizaciones, la separación de funciones, las verificaciones y la revisión de procedimientos no siempre ofrecen las condiciones necesarias para prevenir errores e irregularidades y fortalecer una gestión municipal más eficiente.

3. Supervisión o Monitoreo

La supervisión y el monitoreo constituyen la dimensión del control interno que presenta las mayores debilidades en la municipalidad. El 38 % de los trabajadores considera que estos procesos son inadecuados, el 35 % los califica como regulares y únicamente el 27 % los percibe como adecuados. Estas respuestas evidencian que el seguimiento de las actividades institucionales aún no se desarrolla de manera continua, lo que dificulta identificar oportunamente las desviaciones y adoptar medidas correctivas. Como resultado, se reducen las posibilidades de mejorar los procesos y de fortalecer una gestión municipal más eficiente.

En términos generales, el control interno aún muestra aspectos que requieren atención. Las principales limitaciones se concentran en el entorno de control y en las actividades de supervisión y monitoreo, dimensiones que registran la mayor proporción de valoraciones desfavorables. Aunque las actividades de control presentan una percepción relativamente más favorable, todavía existen oportunidades para consolidar procedimientos más consistentes y fortalecer el funcionamiento integral del sistema de control interno.

La gestión de tesorería fue analizada a partir de tres dimensiones: gestión de ingresos, gestión de liquidez y gestión de pagos. Estas dimensiones permiten evaluar cómo la municipalidad administra sus recursos financieros y atiende sus necesidades operativas de corto plazo. Los resultados ofrecen una visión del desempeño de estos procesos y muestran que, junto a prácticas que vienen desarrollándose de manera adecuada, persisten aspectos que pueden optimizarse para lograr una administración financiera más eficiente

En esta sección se presentan los hallazgos descriptivos más relevantes de cada dimensión, los cuales permiten comprender el grado de efectividad de la gestión de tesorería y su impacto en el cumplimiento de las obligaciones institucionales.

Tabla 2

Resultados de la variable gestión de tesorería control interno y sus dimensiones en porcentajes.

Categorías	V2: Gestión de Tesorería	Dimensiones		
		Gestión de Ingresos	Gestión de Liquidez	Gestión de Pagos
Inadecuado	31%	28%	31%	43%
Regular	43%	48%	44%	31%
Adecuado	26%	24%	25%	26%
Total porcentaje	100%	100%	100%	100%

Nota. Base de datos elabora a partir de la aplicación del cuestionario de encuesta.

En la tabla 2 se muestran el resultado de la variable gestión de tesorería y sus dimensiones, el cual muestra una predominancia del nivel regular, con un 43% de respuestas, seguida por un 31% que la califica como inadecuada, y solo un 26% que la percibe como adecuada. Esta distribución evidencia

que la gestión de los recursos financieros en la entidad posee procesos que se ejecutan parcialmente de acuerdo con las buenas prácticas, pero aún presenta limitaciones relevantes que afectan la eficiencia de las operaciones de tesorería.

A nivel de dimensiones los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Gestión de Ingresos

Los resultados indican que la gestión de ingresos se desarrolla en un escenario caracterizado por avances parciales y aspectos que todavía requieren fortalecerse. La percepción predominante de los trabajadores se ubica en un nivel regular (48%). En menor proporción, el 28% considera que esta dimensión es inadecuada y solo el 24% la califica como adecuada. Esta percepción pone de manifiesto que las actividades relacionadas con la programación de los ingresos, el control de caja, las conciliaciones y el seguimiento de la recaudación aún presentan limitaciones que dificultan disponer de los recursos financieros de manera oportuna y responder con mayor eficiencia a las necesidades de la gestión municipal.

2. Gestión de Liquidez

La percepción de los trabajadores muestra que la gestión de liquidez aún presenta importantes aspectos por fortalecer. El 44% de los participantes la califica como regular, el 31% la considera inadecuada y solo el 25% la percibe como adecuada. La información recogida permite apreciar que la administración de la liquidez todavía representa un desafío para la municipalidad. Las dificultades para planificar los recursos financieros, proyectar los flujos de caja y anticipar las necesidades de efectivo limitan la capacidad de la entidad para disponer oportunamente de los fondos que requiere. Como consecuencia, algunas actividades institucionales pueden verse afectadas o desarrollarse con mayores restricciones.

3. Gestión de Pagos

La gestión de pagos aparece como uno de los aspectos que requiere mayor atención dentro de la tesorería municipal. Más de cuatro de cada diez trabajadores (43%) la califican como inadecuada, mientras que el 31% la ubica en un nivel regular y solo el 26% la considera adecuada. Estos resultados muestran que aún existen dificultades para organizar y ejecutar los pagos de manera oportuna, situación que parece estar relacionada con problemas de coordinación entre las áreas, limitaciones en la planificación financiera y debilidades en los mecanismos de control interno. En estas condiciones, resulta más complejo atender oportunamente las obligaciones institucionales y cumplir con los compromisos asumidos frente a los proveedores.

Los resultados evidencian que la gestión de tesorería aún enfrenta limitaciones que afectan el desempeño financiero de la municipalidad. Si bien existen procedimientos para administrar los recursos, persisten dificultades relacionadas principalmente con la gestión de pagos y el manejo de la liquidez, aspectos que condicionan la disponibilidad de fondos y la atención oportuna de las obligaciones financieras. Estos hallazgos sugieren que todavía existen oportunidades para fortalecer la gestión interna, especialmente en aquellos procesos vinculados con el seguimiento y control de los recursos financieros.

Con la información obtenida de la muestra, se realizó el análisis inferencial para establecer la relación entre las variables estudiadas. Antes de realizar el análisis inferencial, se aplicó la prueba de normalidad, la cual mostró que las variables estudiadas no presentan una distribución normal. En consecuencia, y conforme a los criterios metodológicos de análisis de datos no paramétricos, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

Este estadístico resulta adecuado para medir la fuerza y dirección de la asociación entre variables ordinales o cuyos datos no cumplen los supuestos de normalidad, permitiendo así evaluar la validez de las hipótesis específicas y general del estudio con un nivel de rigor estadístico apropiado.

Tabla 3

Hipótesis planteadas del estudio.

Tipos de hipótesis	Hipótesis nula (Ho)	Hipótesis alterna (Ha)
Hipótesis general	No existe una relación positiva y significativa entre el Control Interno y la Gestión de Tesorería	Existe una relación positiva y significativa entre el Control Interno y la Gestión de Tesorería
Hipótesis específica 1	No existe una relación positiva y significativa entre el Control Interno y la Gestión de Ingresos	Existe una relación positiva y significativa entre el Control Interno y la Gestión de ingresos
Hipótesis específica 2	No hay una significatividad relacional directa del Control Interno y la Gestión de Liquidez	Hay una significatividad relacional directa del Control Interno y la Gestión de Liquidez
Hipótesis específica 3	No hay una significatividad relacional directa del Control Interno y la Gestión de Pagos	Hay una significatividad relacional directa del Control Interno y la Gestión de Pagos

Nota: Tomado de la matriz de consistencia.

Tabla 4

Prueba de hipótesis con la correlación de Spearman.

Variable / Dimensiones		Variable control interno
Variable gestión de tesorería	Coefficiente de correlación	,958**
	Sig. (bilateral)	,000
Dimensión gestión de ingresos	Coefficiente de correlación	,944**
	Sig. (bilateral)	,000
Dimensión gestión de liquidez	Coefficiente de correlación	,971**
	Sig. (bilateral)	,000
Dimensión gestión de pagos	Coefficiente de correlación	,911**
	Sig. (bilateral)	,000

Nota: Obtenida del procesamiento en un software estadístico.

Los resultados obtenidos mediante la correlación Rho de Spearman permiten evaluar la relación entre la variable control interno y la variable gestión de tesorería, así como con cada una de sus dimensiones. En todos los casos, los coeficientes presentan valores elevados y estadísticamente significativos ($p <$

0.01), lo cual evidencia relaciones directas, positivas y altamente consistentes entre las variables estudiadas, tal como se detalla a continuación.

1. Hipótesis general: *“Existe una relación positiva y significativa entre el Control Interno y la Gestión de Tesorería”*

El coeficiente de correlación entre ambas variables es 0.958, con un nivel de significancia de $p = 0.000$, lo que indica una relación positiva muy fuerte. Este resultado demuestra que un mayor nivel de control interno se asocia directamente con una mejor gestión de tesorería en la municipalidad. En términos estadísticos, al ser $p < 0.05$, se acepta la hipótesis general, confirmando que la gestión de tesorería depende en gran medida de la eficacia del control interno implementado.

2. Hipótesis específica 1: *“Existe una relación positiva y significativa entre el Control Interno y la Gestión de ingresos”*.

El coeficiente de correlación obtenido es 0.944, con un nivel de significancia de $p = 0.000$. Esto evidencia una relación positiva y muy elevada entre ambas variables. El resultado indica que cuando el control interno se fortalece, los procesos de gestión de ingresos, como registro, recaudación, custodia y verificación, tienden a mejorar significativamente. Dado que $p < 0.05$, se acepta la hipótesis específica 1.

3. Hipótesis específica 2: *“Hay una significatividad relacional directa del Control Interno y la Gestión de Liquidez”*.

La correlación entre estas variables es 0.971, siendo el valor más alto de toda la tabla, con una significancia de $p = 0.000$. Lo que refleja una relación positiva muy fuerte entre el control interno y la gestión de liquidez. En términos prácticos, este resultado indica que, cuando los mecanismos de control interno son más efectivos, la gestión de la disponibilidad de recursos, la programación financiera y el equilibrio de la liquidez tienden a desarrollarse de manera más ordenada. En función de la significancia estadística alcanzada ($p < 0.05$), se aceptó la hipótesis específica 2, corroborando la existencia de una relación significativa entre ambas variables.

4. Hipótesis específica 3: *“Hay una significatividad relacional directa del Control Interno y la Gestión de Pagos”*.

El análisis mediante el coeficiente Rho de Spearman evidenció una correlación positiva muy alta entre el control interno y la gestión de pagos ($\rho = 0.911$; $p = 0.000$). Este resultado indica que una adecuada aplicación de los mecanismos de control interno se asocia con una mejor programación, autorización y ejecución de los pagos dentro de la municipalidad. El valor de significancia obtenido ($p < 0.05$) permitió aceptar la hipótesis específica 3, evidenciando una relación estadísticamente significativa entre el control interno y la gestión de pagos.

Los resultados permiten afirmar que el control interno mantiene una estrecha relación con la gestión de tesorería y con cada una de sus dimensiones. La elevada magnitud de las correlaciones obtenidas evidencia que, a medida que los mecanismos de control interno funcionan de manera más efectiva, también mejora la administración de los ingresos, la liquidez y los pagos. En ese contexto, fortalecer el control interno constituye una prioridad para consolidar una gestión financiera más ordenada, transparente y orientada al uso eficiente de los recursos públicos.

DISCUSIÓN.

Los resultados evidencian que el control interno desempeña un papel determinante en el funcionamiento cotidiano de la tesorería municipal. Cuando los mecanismos de control se encuentran adecuadamente implementados, la administración de los recursos financieros tiende a desarrollarse con mayor orden, transparencia y capacidad de respuesta. Esta situación resulta especialmente importante

en la gestión de los ingresos municipales, donde un adecuado registro, seguimiento y control de los recursos fortalece la confiabilidad de la información financiera y favorece una administración más eficiente. En consecuencia, una tesorería mejor organizada no solo facilita el cumplimiento oportuno de las obligaciones institucionales, ya que ello puede contribuir a una administración más ordenada de los recursos públicos y a una gestión financiera más transparente y eficiente.

En términos generales, los resultados también muestran que tanto el control interno como la gestión de tesorería aún presentan aspectos que requieren fortalecerse. Aunque la mayoría de los trabajadores calificó ambas variables en un nivel regular, persiste un porcentaje importante de valoraciones desfavorables, lo que refleja oportunidades de mejora en la gestión institucional. En particular, las principales debilidades del control interno se concentran en el ambiente de control y en las actividades de supervisión y monitoreo, componentes que resultan fundamentales para orientar las acciones de la entidad, verificar el cumplimiento de los procedimientos y promover una gestión más eficiente de los recursos públicos. Por su parte, en la gestión de tesorería, las mayores dificultades se presentaron en el manejo de la liquidez y, sobre todo, en la gestión de los pagos. A pesar de las limitaciones identificadas, los resultados evidencian una relación estrecha entre el control interno y cada una de las dimensiones de la gestión de tesorería. En otras palabras, los resultados indican que las municipalidades que cuentan con mecanismos de control más sólidos tienen mayores posibilidades de administrar mejor sus ingresos, gestionar adecuadamente la liquidez y atender sus obligaciones de pago de manera más oportuna.

Estos resultados adquieren mayor sentido al observar cómo funciona el control interno en la práctica. Cuando el ambiente de control es débil, las áreas suelen tener mayores dificultades para coordinar sus actividades, la comunicación pierde efectividad y las responsabilidades no siempre están claramente definidas. En estas condiciones, los procesos de tesorería tienden a desarrollarse con mayores limitaciones. Algo similar ocurre cuando las actividades de control no se aplican de manera permanente y adecuada. La ausencia de autorizaciones oportunas, la insuficiente separación de funciones o la falta de conciliaciones periódicas pueden generar errores e inconsistencias en el manejo de los recursos financieros. Además, cuando la supervisión y el seguimiento son insuficientes, resulta más difícil identificar los problemas a tiempo, situación que puede repercutir en la programación financiera, retrasar los pagos y afectar la capacidad de la municipalidad para administrar su liquidez de manera eficiente.

La relación encontrada en este estudio también ha sido descrita en investigaciones anteriores. En particular, Vásquez et al. (2023) sostienen que las debilidades del control interno tienden a reflejarse en menores niveles de eficiencia en la gestión de tesorería. Aunque dichos autores encontraron una relación de moderada intensidad ($r = 0.554$), en la presente investigación la asociación observada fue considerablemente más alta ($r = 0.958$). Esta diferencia permite suponer que, en la municipalidad estudiada, el control interno tiene una influencia particularmente importante en la forma en que se administran los recursos financieros y se desarrolla toda actividad de tesorería.

Los resultados obtenidos muestran una situación similar con lo señalado por Markina et al. (2024), quienes destacan la importancia de la gestión de riesgos y de los mecanismos de control interno para preservar el equilibrio de la tesorería. En la investigación realizada, la elevada asociación observada entre el control interno y la gestión de liquidez ($r = 0.971$) sugiere que las entidades que cuentan con procedimientos de control más consistentes tienen mayores posibilidades de planificar sus recursos financieros, dar seguimiento a su ejecución y responder de manera más oportuna a sus necesidades de liquidez.

Una situación semejante fue descrita por Thompson et al. (2024) quienes observaron que las instituciones con mecanismos de control más sólidos presentaban mejores condiciones para gestionar sus recursos financieros. Los resultados de esta investigación apuntan en la misma dirección. La fuerte relación encontrada entre el control interno y la gestión de tesorería lleva a considerar que, también en el ámbito municipal, los procesos financieros tienden a desarrollarse de manera más ordenada cuando

existen mecanismos de control capaces de orientar, supervisar y dar seguimiento a la administración de los recursos públicos.

Los resultados obtenidos también son consistentes con lo señalado por Boufounou et al. (2024), quienes observaron que las debilidades del control interno en los gobiernos locales de Grecia se asociaban con dificultades en la organización de los procedimientos y un aprovechamiento limitado de los sistemas de información. En la municipalidad estudiada se aprecian situaciones semejantes. Las debilidades identificadas en las actividades de control y en el monitoreo parecen reflejarse, sobre todo, en la gestión de pagos, donde el 43 % de los trabajadores percibió un nivel inadecuado. Este resultado sugiere que las deficiencias en el control interno pueden trasladarse a los procesos financieros cotidianos y dificultar el desarrollo oportuno y ordenado de las operaciones de tesorería.

La situación encontrada en la municipalidad estudiada es similar a la descrita por Czubarski et al. (2023), en las municipalidades argentinas. Estos autores señalan que las entidades que cuentan con un SCI más consolidados suelen administrar mejor sus recursos públicos; sin embargo, los resultados que pueden alcanzar también dependen de las condiciones institucionales en las que desarrollan su gestión. Algo parecido se observa en la presente investigación. La estrecha relación identificada entre gestión de tesorería y el CI permite comprender la administración del recurso financiero está estrechamente vinculada con la solidez de los mecanismos de control implementados por la entidad, el análisis descriptivo permite advertir que todavía persisten debilidades de carácter operativo e institucional que dificultan la implementación efectiva de los mecanismos de control.

La situación observada en la municipalidad guarda relación con lo señalado por Mishi et al. (2022), quienes destacan que las dificultades en la gestión financiera suelen presentarse cuando existen debilidades en el control interno. En la entidad estudiada, los problemas identificados en la gestión de pagos y en el manejo de la liquidez se presentan junto con deficiencias en el ambiente de control y en las actividades de supervisión. Es decir, las deficiencias en los mecanismos de control interno repercuten directamente en la gestión de tesorería, ya que dificultan el desarrollo eficiente de procesos financieros fundamentales para la administración de los recursos municipales. Esta situación pone de manifiesto que un control interno insuficiente limita la capacidad de la entidad para gestionar adecuadamente sus ingresos, mantener niveles adecuados de liquidez y atender oportunamente sus obligaciones de pago.

Estos hallazgos coinciden con lo reportado en investigaciones previas, las cuales muestran que las entidades que cuentan con sistemas de control interno más sólidos suelen alcanzar una gestión más eficiente de sus recursos financieros. Esta coincidencia fortalece la interpretación de los resultados y reafirma que el control interno constituye un elemento clave para mejorar la gestión de tesorería, fortalecer el uso responsable de los recursos públicos y favorecer un funcionamiento institucional más eficiente.

CONCLUSIONES.

Los hallazgos obtenidos permiten comprender que una gestión de tesorería eficiente va más allá de disponer de recursos financieros o de cumplir con los procedimientos administrativos establecidos. En la práctica, requiere un sistema de control interno que contribuya a administrar adecuadamente los ingresos, prever las necesidades de liquidez y asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones de pago. Desde esta perspectiva, ambas variables mantienen una relación estrecha y complementaria, ya que el fortalecimiento del control interno favorece una gestión de tesorería más ordenada, eficiente y orientada a la toma de decisiones. Por ello, esta investigación adquiere especial relevancia al analizar conjuntamente las dimensiones del control interno y los procesos fundamentales de la gestión de tesorería municipal. Esta forma de abordar el problema adquiere importancia porque todavía son pocas las investigaciones que han estudiado esta realidad en las municipalidades distritales del Perú. Los resultados obtenidos permiten apreciar que muchas de las

dificultades de gestión continúan presentándose de manera recurrente, siendo necesario seguir fortaleciendo tanto el control interno como la gestión financiera municipal.

Lo encontrado en la investigación permite apreciar que el control interno y la gestión de tesorería aún enfrentan dificultades que repercuten en el funcionamiento financiero de la municipalidad. Los problemas más notorios se presentan en el ambiente de control, en el seguimiento de las actividades, en la gestión de pagos y en la administración de la liquidez, aspectos que terminan condicionando la forma en que se utilizan los recursos públicos. Sin embargo, la estrecha relación identificada entre el control interno y la gestión de tesorería también muestra que las mejoras en los mecanismos de control pueden traducirse en una administración financiera más organizada, una atención más oportuna de las obligaciones y una mayor capacidad de respuesta por parte de la municipalidad.

La información obtenida permite apreciar que el control interno va más allá del cumplimiento de normas y procedimientos administrativos. Su influencia también se refleja en aspectos esenciales de la gestión de tesorería, como la disponibilidad de recursos, el mantenimiento del equilibrio financiero y la atención oportuna de las obligaciones de pago. Los resultados indican que, cuando la municipalidad cuenta con mecanismos de control más consistentes, dispone de mayores posibilidades para administrar sus recursos de manera ordenada y transparente, aprovechar mejor los fondos públicos y responder con mayor oportunidad a las responsabilidades propias de la gestión municipal.

Como toda investigación, este estudio presenta algunas limitaciones que es importante tener en cuenta al interpretar sus resultados. Una de las principales limitaciones del estudio es que se desarrolló en una única municipalidad distrital; por ello, las conclusiones obtenidas reflejan las características y condiciones propias de esa realidad institucional. Además, la información recogida proviene de las percepciones de los trabajadores, las cuales pueden verse influidas por sus experiencias y por las condiciones propias del entorno organizacional. De igual manera, el diseño transversal permitió conocer cómo se relacionan el control interno y la gestión de tesorería en un momento determinado, aunque no permitió analizar su comportamiento a lo largo del tiempo ni establecer relaciones de causalidad. Finalmente, existen otros factores institucionales, como el grado de digitalización, la disponibilidad de recursos, la estabilidad del personal o el liderazgo de la organización, que no fueron considerados en el estudio y que podrían tener incidencia en la relación observada entre las variables analizadas.

Las limitaciones encontradas también muestran que aún quedan aspectos por explorar en esta línea de investigación. En ese sentido, sería valioso ampliar el estudio a otras municipalidades del país para conocer si la relación entre el control interno y la gestión de tesorería mantiene un comportamiento similar o si varía según las particularidades y condiciones propias de cada gobierno local. Asimismo, resulta conveniente considerar factores relacionados con el uso de herramientas tecnológicas y de sistemas de administración financiera, esto se debe a que estos cambios pueden repercutir en la manera en que las municipalidades administran sus recursos y organizan las actividades propias de la tesorería. Asimismo, los resultados obtenidos permiten apreciar que el fortalecimiento del control interno puede contribuir de manera importante a una mejor gestión de tesorería municipal. Cuando la entidad cuenta con mecanismos de control más consistentes, tiene mayores posibilidades de administrar sus recursos financieros de manera ordenada y transparente, hacer un mejor uso de los fondos públicos y generar mayor confianza en la gestión municipal.

Al mismo tiempo, los hallazgos obtenidos y las limitaciones identificadas evidencian que aún existen aspectos que requieren mayor análisis. La evidencia obtenida invita a continuar estudiando esta problemática, ya que la relación del control interno y gestión financiera puede verse influenciada por cambios normativos, transformaciones en la gestión municipal y otros factores institucionales. Profundizar en esta línea de estudio permitirá generar un conocimiento más amplio y aportar

evidencia útil para el fortalecimiento de la contabilidad gubernamental y la gestión pública en el Perú y América Latina.

REFERENCIAS.

- Adib, A., Wahyudin, M., Effendi, N., & Soemantri, R. (2021). The Influence of the Effectiveness of Internal Control and Implementation of the Good Government Governance on Accounting Information Quality: A Case Study in Indonesian Local Government. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24, 461-474. <https://www.abacademies.org/articles/the-influence-of-the-effectiveness-of-internal-control-and-implementation-of-the-good-government-governance-on-accounting-informat-12398.html>
- Boufounou, P., Eriotis, N., Kounadeas, T., Argyropoulos, P., & Pouloupoulos, J. (2024). Enhancing Internal Control Mechanisms in Local Government Organizations: A Crucial Step towards Mitigating Corruption and Ensuring Economic Development. *Economies*, 12(4), 1-21. <https://doi.org/10.3390/economies12040078>
- Czubarski, A., Paprocki, L., Ramírez, A., & Villamayor, M. (2023). Internal control proposal for municipalities: Misiones survey. *Visión de Futuro*, 27(2), 65-84. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.002.en>
- Grández, E., & Ramírez-Rengifo, S. (2023). El model COSO de control interno y su relación con la gestión en las municipalidades distritales. *Balancés*, 11(17), 26-38. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/375/397>
- Lopez, I. (2014). *Gestión de tesorería*. Madrid, España: FC Editorial. <https://www.digitaliapublishing.com/viewepub/?id=37887>
- Mantilla, S. (2005). *Control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones. <https://www.digitaliapublishing.com/viewepub/?id=126761>
- Markina, S., Novikova, A., & Chefranova, S. (2024). The stability of the treasury system as a result of treasury risk management. *Izvestiâ Ūgo-Zapadnogo Gosudarstvennogo Universiteta*, 14(5), 35-48. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-5-35-48>
- Mishi, S., Mbalek, N., & Mushonga, F. (2022). Financial mismanagement and efficiency trade-off in local municipalities: Lessons from Eastern Cape, South Africa. *Journal of Local Government Research and Innovation*, 3, 1-16. <https://doi.org/10.4102/jolgri.v3i0.68>
- Roque-Pimente, Y. (2022). Control interno y la gestión de tesorería en una municipalidad provincial del Cusco, Perú. *Dominio de las ciencias*, 8(3), 50-64. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>
- Thompson, S., Niño de Guzmán Miranda, J., & Flores, O. (2024). Internal control and financial management in the treasury of a Caribbean religious organization. *Unaciencia Revista de Estudios e Investigaciones*, 17(32), 56-68. <https://doi.org/10.35997/unaciencia.v17i32.770>
- Uzuriaga, E. (2022). El control interno y la optimización de los recursos públicos en la municipalidad provincial de Yarowilca región Huánuco 2016. *Balance's*, 10(5), 32-39. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/267/264>
- Vallejos, J., Campos, J., Cieza, C., & Tapia, R. (2024). El control interno y la gestión financiera de la municipalidad provincial de Chota, 2023. *Balance's*, 12(19), 6-12. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/322/326>

- Vasquez, J., Santa Cruz, L., Navarro, L., Benavides, A., López, R., & Rodriguez, V. (2023). Relationship Between Internal Control and Treasury Management in a Peruvian Municipality. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 1-18. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.706>
- Vega de la Cruz, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión*, 10, 211-230. <https://www.redalyc.org/pdf/7198/719877739004.pdf>
- Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 87-92. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701111.pdf>
- Zamora, J., Suarez, L., Rimapa, L., Valladolid, A., Toro, R., & Puican, V. (2023). Relationship Between Internal Control and Treasury Management in a Peruvian Municipality. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 11-18. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.706>