



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela Profesional de Economía**

## **Análisis de la gestión de tesorería de la SUNARP Zona**

**Registral N° IX - 2022**

### **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**Para optar el Título Profesional de Economista**

#### **AUTOR**

**Elier Leiner GERMÁN ROSAS**

#### **ASESOR**

**Giovanna CHUCHON OCHOA**

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Germán, E. (2023). *Análisis de la gestión de tesorería de la SUNARP Zona Registral N° IX – 2022*. [Trabajo de Suficiencia Profesional de Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Elier Leiner Germán Rosas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	70979548
URL de ORCID	-----
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Giovanna Chuchon Ochoa
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10503354
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-9814-1415">https://orcid.org/0000-0001-9814-1415</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	CÉSAR AUGUSTO DIAZ LIMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06255457
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	JUAN ELEAZAR ANICAMA PESCORÁN
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	25527550
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	D.1.4.2. Finanzas Publicas

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Jesús María Calle: Av. Edgardo Rebagliati N° 561 Latitud: -12.0801714 Longitud: -77.04082194444445
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2022
URL de disciplinas OCDE	Administración pública <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</a>



## ACTA DE LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

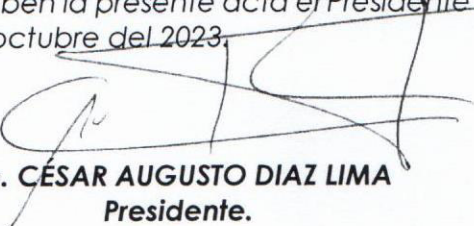
En Acto Público, en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el día 28 de octubre de 2023 a horas 10.00 a.m. ante el Jurado Presidido por el Catedrático **Econ. CÉSAR AUGUSTO DIAZ LIMA** e integrado por los Catedráticos **Mg. JUAN ELEAZAR ANICAMA PESCORAN** y **Econ. GIOVANNA CHUCHON OCHOA** se presenta el Bachiller **ELIER LEINER GERMÁN ROSAS** para sustentar su Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA SUNARP ZONA REGISTRAL N° IX-2022", para optar el Título Profesional de Economista.

De acuerdo a las normas legales vigentes el(la) Bachiller después de finalizada la exposición absolvió las preguntas planteadas por los miembros del Jurado. Concluida esta fase se suspendió el Acto Público a fin de que los señores catedráticos en votación secreta procedieran a la calificación correspondiente.

Acto seguido el presidente del Jurado informó que el(la) graduando había sido..... **APROBADO** ..... por ..... **UNANIMIDAD** ..... con el

calificativo de ..... **QUINCE** ..... (15)  
(Letras y números.)

Para dar fe del acto, suscriben la presente acta el Presidente y los Miembros del Jurado a los 28 días del mes de octubre del 2023.

  
**Econ. CÉSAR AUGUSTO DIAZ LIMA**  
Presidente.

  
**Mg. JUAN ELEAZAR ANICAMA PESCORÁN**  
Miembro

  
**Econ. GIOVANNA CHUCHON OCHOA**  
Asesor



### CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo GIOVANNA CHUCHON OCHOA en mi condición de asesor acreditado con la Resolución Decanal N° 000898-2023-D-FCE/UNMSM del informe de trabajo académico, cuyo título es ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA SUNARP ZONA REGISTRAL N° IX - 2022, presentado por el bachiller ELIER LEINER GERMAN ROSAS para optar el título de ECONOMISTA.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 15 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del título correspondiente.

Firma del Asesor

DNI: 10503354

Nombres y apellidos del asesor:

GIOVANNA CHUCHON OCHOA



Huelladigital

# Índice

<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	8
1.2 Objetivos .....	9
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	9
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	9
1.3 Justificación e Importancia del Estudio .....	9
<b>CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y GESTIÓN DE TESORERÍA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Sistemas Administrativos de la Gestión Publica.....	11
2.2 Sistemas Nacional de Tesorería.....	13
2.3 Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF .....	15
2.4 Definición de Tesorería .....	18
2.5 Gestión de Tesorería.....	19
<b>CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN PÚBLICA .....</b>	<b>21</b>
3.1 Naturaleza del Negocio .....	21
3.2 Reseña Histórica de SUNARP .....	21
3.3 Organigrama de la Institución Pública.....	22
3.4 Misión y Visión.....	25
3.5 Diagnóstico Estratégico de SUNARP - Análisis FODA .....	25
3.6 Análisis del Presupuesto Público de SUNARP .....	27
3.7 Análisis de Ratios Financieros .....	29
<b>CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>33</b>
4.1 Funciones del Área de Tesorería.....	33
4.2 Funciones Desempeñadas del Puesto .....	34



<b>CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ..</b>	<b>36</b>
<b>5.1 Plan de Mejora de la Institución.....</b>	<b>36</b>
<b>5.2 Factibilidad de la Propuesta .....</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>40</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>42</b>

## Lista de Figuras

FIGURA 1.....	15
FIGURA 2.....	16
FIGURA 3.....	17
FIGURA 4.....	18
FIGURA 5.....	22
FIGURA 6.....	23
FIGURA 7.....	24

## Lista de Tablas

TABLA 1.....	27
TABLA 2.....	28
TABLA 3.....	28
TABLA 4.....	32

# **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA SUNARP ZONA REGISTRAL N° IX - 2022**

## **Resumen**

A continuación, veremos qué opinan diversos autores respecto a cómo la gestión de tesorería aprovecha las nuevas herramientas tecnológicas como software, aplicaciones bancarias o archivos digitales. Los autores coinciden que las ventajas del uso de las nuevas tecnologías es que permiten aumentar la eficiencia en la gestión administrativa y de tesorería, reducir costos y aumentar la competitividad.

Es una investigación de tipo descriptiva y el objetivo principal es analizar como el uso de la tecnología incide en la gestión de Tesorería de la SUNARP Zona Registral N° IX. Además, la investigación está alineada con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS): Industria innovación e infraestructura, Trabajo decente y crecimiento económico, Acción por el clima, Vida de ecosistemas terrestres y Ciudades y comunidades sostenibles.

El capítulo 2 se centra en detallar el sistema nacional de Tesorería y los aportes de diversos autores en la importancia de la gestión de Tesorería. De la misma manera, el capítulo 3 describe la institución pública SUNARP, comenzado por detallar la visión y misión hasta finalizar con el análisis de las ratios financieros. El capítulo 4 describe las actividades realizadas en SUNARP y los conocimientos adquiridos. Por último, se examina la factibilidad operativa, técnica y económica de la implementación de un sistema digital de archivo y el uso de plataformas de la banca comercial en los procesos de la gestión de Tesorería.

## **Palabras Claves**

Sistema Nacional de Tesorería, Gestión de Tesorería, productividad, tecnología, archivos digitales.

## **Clasificación OCDE**

5.02.01 (Economía)

# **ANALYSIS OF THE TREASURY MANAGEMENT OF THE SUNARP REGISTRY ZONE N° IX – 2022**

## **Abstract**

Next, we will see what various authors think about how treasury management takes advantage of new technological tools such as software, banking applications or digital files. The authors agree that the advantages of using new technologies are that they allow increasing efficiency in administrative and treasury management, reducing costs and increasing competitiveness.

It is descriptive research, and the main objective is to analyse how the use of technology affects the Treasury management of the SUNARP Registry Zone N° IX. In addition, the research is aligned with the following sustainable development goals (SDGs): Industry innovation and infrastructure, Decent work and economic growth, Climate action, Life on land and Sustainable cities and communities.

Chapter 2 focuses on detailing the national Treasury system and the contributions of various authors on the importance of Treasury management. In the same way, chapter 3 describes the public institution SUNARP, beginning by detailing the vision and mission until ending with the analysis of the financial ratios. Chapter 4 describes the activities carried out at SUNARP and the knowledge acquired. Finally, the operational, technical, and economic feasibility of the implementation of a digital filing system and the use of commercial banking platforms in Treasury management processes is examined.

## **Keywords**

National Treasury System, Treasury Management, productivity, technology, digital files.

## **OECD classification**

5.02.01 (Economy)

## **Dedicatoria**

A Rosalía y Pedro mis queridos padres, por su apoyo en mi proceso de aprendizaje y sus constantes recomendaciones a lo largo de mi vida. Por su arduo trabajo y sacrificio que hicieron de mí una persona de bien y de lucha con principios y valores capaz de lograr sus objetivos.

## Capítulo 1: Planteamiento del Problema

### 1.1 Planteamiento del Problema

Sin lugar a duda hoy en día la tecnología está avanzando a pasos gigantescos. La tecnología está penetrando en diversas áreas de las actividades personales y profesionales, la Gestión de Tesorería no es la excepción. Por ello a continuación veremos qué opinan diversos autores respecto a cómo la gestión de tesorería aprovecha las nuevas herramientas tecnológica como software, aplicaciones bancarias o archivos digitales.

El Centro Europeo de Innovación de Galicia (2009) sostiene que la implementación de las nuevas tecnologías en un entorno empresarial permite una mayor productividad porque permite operar más rápido y con menores tasas de errores. La principal ventaja de utilizar software de gestión y paquetes informáticos es que ahorran tiempo, ya que permiten controlar y registrar de manera más fácil y veloz las operaciones de la empresa. El uso de informática reduce el tiempo necesario para registrar verificar y revisar los cálculos que forman parte de gestionar la tesorería. Los errores en las previsiones de tesorería pueden resultar problemático para las operaciones normales de la empresa.

Según Ruiz de Agirre, Iturralde y Maseda (2006) en su investigación demuestra que la red, los bancos digitales y los softwares de finanzas son las herramientas tecnológicas más utilizadas en el proceso de gestionar la tesorería. La gestión bancaria está transformándose en una aplicación relevante, proporcionando información sobre las tendencias, productos y servicios financiero en el mercado. Los déficit y excedentes se financian e invierten de manera óptima gracias a la posibilidad de celebrar contratos de productos financieros vía digital, suscripción que se puede realizar previa comparación entre los disponibles. Los riesgos pueden identificarse, controlarse o abordarse con procedimientos más breves y sistematizados utilizando programas especiales; con la posibilidad de realiza simulaciones entre contratar un producto financiero y otro.

Según PricewaterhouseCoopers (2014) los progresos en la tecnología con aplicación en gestión de tesorería han traído enormes ventajas, permitiendo a los responsables aumentar la eficiencia y ejecutar procesos voluminosos y flexibles con poco personal. Los flujos de trabajo sistematizados son cruciales para separar actividades y emplear el enfoque de doble revisión en cada operación.

Los autores coinciden que las ventajas del uso de las nuevas tecnologías es que permiten incrementar la efectividad en la gestión administrativa y de tesorería, reducir costos y aumentar la competitividad. El uso de herramientas digitales en gestionar la tesorería incluye los bancos comerciales y archivo digitales. Por lo tanto, se presenta la problemática ¿El uso de herramientas tecnológicas influye positivamente en la eficiencia de la gestión de tesorería de la Zona Registral N.º IX?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo General***

Determinar como la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas inciden en la gestión de tesorería de la Zona Registral N° IX.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

Analizar como el uso de banca comercial incide en la eficiencia de las operaciones financieras del área de Tesorería.

Examinar como el uso de archivos digitales incide en los costos del archivo del área de Tesorería.

## **1.3 Justificación e Importancia del Estudio**

El trabajo de suficiencia profesional (TSP) permite analizar con mayor profundidad la correlación entre la gestión de tesorería y las nuevas tecnologías. El TSP contribuye como referencia para futuros estudios sobre la importancia de innovar en la gestión administrativa de estado especialmente en la gestión de Tesorería; y cómo el Estado mediante políticas

públicas puede fomentarla. La implementación de nuevas tecnologías posee un valor estratégico económico y son fundamentales para el desarrollo del estado haciéndolo más eficaz y eficiente.

Además, el TSP está alineada con los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS):

Industria innovación e infraestructura

Trabajo decente y crecimiento económico

Acción por el clima

Vida de ecosistemas terrestres

Ciudades y comunidades sostenibles

Debido a que implementar un sistema de archivos digitales contribuye de manera positiva a reducir la tala de árboles, puesto que su incorporación da como resultado una reducción en la demanda de papel. La reducción en la demanda de papel genera ciudades sostenibles donde no se generará mucha basura por consecuencia de este producto.

La reducción en la demanda de papel genera la disminución de la tala ilegal contribuyendo a la vida en los ecosistemas y a la reducción del cambio climático. La implementación de archivos digitales contribuye a generar empleos de calidad dado que los responsables de los archivos están constantemente contrayendo enfermedades respiratorias al estar expuestos al papel almacenado por un largo tiempo.

Asimismo, el uso de plataformas bancarias comerciales puede ayudar a la eficiencia en los procesos de Tesorería, generando la reducción de tiempos y costos. Dado que no será necesario llevar documentos físicamente a los altos directivos para su aprobación o llevar Cartas Orden físicamente a la sede central del Banco de la Nación, tal como se hace en la actualidad, generando costos en papel, movilidad y contratación de un personal específico para este trabajo.



## Capítulo 2: Marco Referencial de la Gestión Pública y Gestión de Tesorería

A continuación, brindaremos los fundamentos teóricos más relevantes para la presente investigación. Iniciaremos con los sistemas administrativos de la gestión pública, luego pasaremos a mostrar el sistema nacional de tesorería, posteriormente exponemos un instrumento muy importante en los departamentos de tesorería del estado peruano, el SIAF-SP; y por últimos con el fin de abordar el tema de la presente investigación se detalla los aportes referidos a la tesorería y gestión de esta.

### 2.1 Sistemas Administrativos de la Gestión Pública

Según la ley 29158, existen 11 sistemas administrativos en el estado peruano. Su objetivo es regular la utilización de los recursos de las instituciones públicas, posibilitando su correcto funcionamiento y promoviendo la eficiencia y eficacia. Cada uno se explica en detalle a continuación:

- Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos: Esta normalizado por la ley N° 30057 y el órgano rector es la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir). El propósito de este sistema es normal y monitorear el capital humano del estado peruano.

Sistema Nacional de Abastecimiento: Su finalidad es garantizar el cumplimiento con la normativa en materia de las contrataciones del estado, ya que este es el más grande comprador de bienes y servicios, y sus necesidades aumentan constantemente. Está regulado por la ley N° 30255, ley de contrataciones del estado. El órgano rector es la Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado.

- Sistema Nacional de Presupuesto público: Según la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley N° 28411), el objetivo es aumentar la transparencia del gasto realizado en la administración pública. La rectoría la ejerce la Dirección Nacional de Presupuesto Público. Responsable de liderar proceso de preparación, gestión y revisión del presupuesto de todas las instituciones del estado.

- Sistema Nacional de Tesorería: Esta regulado por los artículos del Texto Único Ordenado de la Ley General de Tesorería - Decreto Supremo N° 035-2012-EF. Es responsable de administrar los fondos públicos del país. La rectoría la ejerce Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público (DGETP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

- Sistema Nacional de Endeudamiento público. Le corresponde la gestión y la supervisión de la deuda externa e interna que tiene nuestro país con personas o empresas nacionales o extrajeras. Así lo establecen los artículos ley N° 28563. La rectoría la ejerce la Dirección General de Endeudamiento y tesoro Público.

- Sistema Nacional de Contabilidad: Según la Ley N° 24680 - Ley del Sistema Nacional de Contabilidad, tiene como objetivo uniformar la contabilidad del sectores público y privado. El órgano rector es la Dirección General de Contabilidad Pública.

- Sistema Nacional de Inversión Pública: La ley N° 27293 creó el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y normaliza este sistema fundamental en las políticas económicas y sociales del Perú. Su propósito es optimizar la utilización de los recursos destinados a inversiones y establecer un sistema de procedimientos que puedan ser aplicados en toda la administración del estado. El órgano rector es la Dirección General de Inversión Pública.

- Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico: La ley N° 28522 creó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y el sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. El CEPLAN es una herramienta técnica del gobierno y de gestión pública destinado a conducir y desarrollar la planificación de las acciones necesarias para alcanzar el objetivo estratégico de desarrollo integral del país.

- Sistema Nacional de Defensa Judicial del Estado: Decreto Legislativo N° 1068 - Decreto Legislativo sobre el Sistema de Defensa Jurídica del Estado. Su objetivo es consolidar y modernizar el sistema de protección jurídica del Estado. En procedimientos

judiciales, militares, arbitrales, constituciones o similares a nivel internacional, nacional, regional o local.

- Sistema Nacional de Control: Su finalidad es vigilar, supervisar y verificar las y resultados de la administración de las instituciones públicas, teniendo en cuenta el nivel de eficacia, eficiencia, transparencia, economía y cumplimiento de la ley en la utilización y aprovechamiento de los recursos del país. La ley N° 27785 aprobó el Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la Republica.

- Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Su tarea fundamental es modernizar la gestión en las instituciones del estado para que la población reciba servicios públicos de calidad. La entidad rectora es la Secretaría de Gestión Pública. Existen varias leyes relacionadas con este sistema, siendo las más destacadas la Ley N° 27658 que aprueba la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado y la Ley N° 27444 de Procedimiento Administrativo General.

## **2.2 Sistemas Nacional de Tesorería**

Según la Ley N° 28693, el Sistema Nacional de Tesorería es un sistema de órganos, normas, procedimientos, métodos y herramientas para a la gestión de los fondos públicos, en las instituciones del estado. El Sistema Nacional de Tesorería está formado a nivel central por el órgano rector, la Dirección Nacional del Tesoro Público. Los niveles descentralizado u operativo son mantenidos por las Unidades Ejecutoras y dependencias equivalentes en las instituciones estatales. El objetivo es robustecer la gestión de tesorería del estado, crear un esquema regulatorio que dote a la Dirección General de Tesoro Público de herramientas de gestión financiera. Modernizar los temas operativos relacionados a su función tradicional pagadora que incluye la multiplicación de herramientas de manejo de liquidez.

Según Martines (2015), la SUNAT recauda impuestos como parte del proceso de ejecución presupuestaria. Es el comienzo del procedimiento del Sistema Nacional de

Tesorería. La suma es depositada en la Cuenta Principal del Tesoro Público del Banco de la Nación, luego es transferida al Banco Central de Reserva del Perú por la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público para su colocación y ejecución del saldo.

Los principios del Sistema Nacional de Tesorería se resumen a continuación

**Unidad de Caja:** Cada organismo gubernamental tiene un solo órgano único responsable de administrar sus fondos de financiamiento y gasto.

**Economicidad:** La gestión y utilización de los recursos públicos debe realizarse de manera eficiente, con control o seguimiento constante de su correcto uso y de acuerdo con el presupuesto.

**Veracidad:** Las autorizaciones y operaciones realizadas para el manejo o disponibilidad de fondos deberán contar con la documentación adecuada que acredite la confiabilidad de la operación.

**Oportunidad:** Las agencias gubernamentales deben realizar depósitos oportunos en sus cuentas para garantizar que siempre tengan fondos reales y disponibles.

**Programación:** Los ingresos y los costos deben pronosticarse de tal manera que se puedan tomar medidas para gestionar los superávits o, si es necesario, financiar los déficits.

**Seguridad:** El personal que utilice o administre los fondos deberá recolectar documentos o evidencia de los gastos incurridos.

Finalmente, se puede concluir que el Sistema Nacional de Tesorería sirve para designar los recursos que cuenta el estado para realizar sus diversas actividades. Está orientado a garantizar que los recursos públicos puedan gestionarse de acuerdo con las disposiciones del ordenamiento jurídico, que tiene en cuenta en el presupuesto del Sector Público para cada ejercicio, y promover el buen funcionamiento de cada parte del sistema a nivel central y departamentos de tesorería de las instituciones.

### **2.3 Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF**

Según Nieto (2014), el SIAF es un instrumento de gestión administrativa diaria y es de gran relevancia para las preocupaciones de las personas y por supuesto para el rumbo de gobiernos locales. El SIAF es un sistema que consta de varios subsistemas que planifican, procesan y comunican información sobre las finanzas gubernamentales.

SIAF nos permite realizar un seguimiento del presupuesto de cada agencia gubernamental para que podamos comparar el gasto con el presupuesto. Registrar los objetivos de cada actividad o proyecto proporcionando información que, combinada con otra información, nos permite comprender la utilidad y eficacia de nuestro gasto. Anota todos los pasos antes de realizar cada gasto para evitar asumir compromisos que con los no se dispone con la capacidad económica para cumplir. El SIAF incluye contabilidad, presupuesto, tesorería y deuda. Permite dividir la información por territorio y otros criterios ‘aplicables para todo nivel de gobierno (Nieto, 2014).

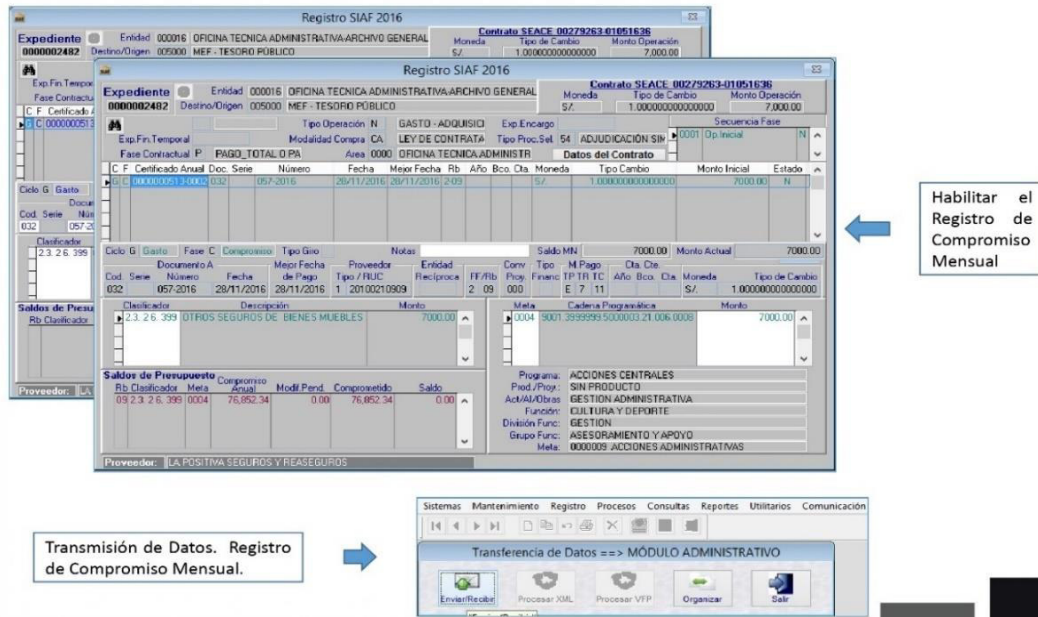
Según el MEF (2023), SIAF es un sistema de ejecución que pretende ser un instrumento relacionado con la gestión financiera de la tesorería estatal y las unidades ejecutoras (UEs). Registran sus ingresos y gastos y luego la información se envía al MEF para su revisión y aprobación.

MEF (2017) detalla que, durante el ciclo de gasto, las UEs registran sus transacciones, cada una de las cuales consta de las etapas: Compromiso, Devengado y Girado.

El registro del Compromiso implica el uso de una clasificación de costos a nivel específico, la fuente de financiamiento y el propósito correspondiente asociado con estos gastos. El sistema comprobará si esta actividad está dentro del límite presupuestario.

#### **Figura 1**

*Registro del Compromiso mensual*

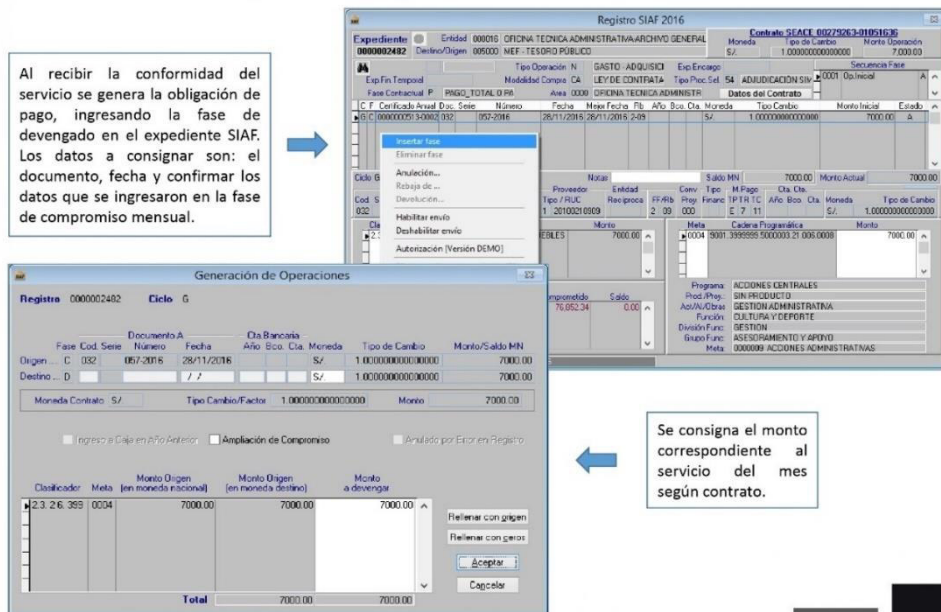


Nota: El grafico representa un ejemplo del registro del Compromiso en el SIAF: Tomado de *SIAF modulo administrativo* (p.30), por MEF, 2017.

El registro del Devengado implica comprobar el cumplimiento de las obligaciones del proveedor, es decir, la entrega de bienes. Esta etapa requiere de un compromiso previo, que a su vez fija límites y otros criterios. El Devengado podrá producirse en el mismo mes o en un mes posterior al registro del Compromiso.

## Figura 2

### Registro del Devengado



Nota: El grafico representa un ejemplo del registro del Devengado en el SIAF: Tomado de *SIAF modulo administrativo* (p.34), por MEF, 2017.

Para registrar el Girado se requiere no sólo el Devengado, sino también una autorización de giro por parte de la Dirección General del Tesoro Público (DGTP), aplicando el mejor criterio de plazo. El Girado podrá realizarse en el mismo mes o en un mes diferente luego de registrarse en Devengado. La DGTP emite la autorización de pago (cheques, cartas orden) al Banco de la Nación, quien actualiza su información según cada lote enviado.

**Figura 3**

*Registro del Girado*

Al recibir la aprobación del devengado se inserta la fase de girado

Se registran los datos del girado como : documento "A", código de cuenta, año y banco, documento "B", así como monto correspondiente.

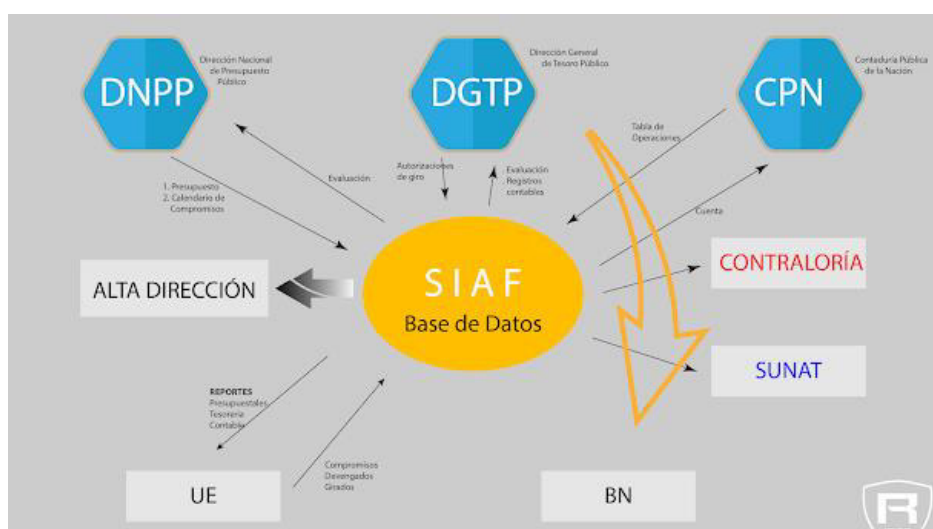
Nota: El grafico representa un ejemplo del registro del Devengado en el SIAF: Tomado de *SIAF modulo administrativo* (p.37), por MEF, 2017.

El registro del Pagado es procesado automáticamente por el sistema, con la información brindada por el Banco de la Nación sobre los cheques y cartas orden. Finalmente, en el ciclo de ingresos están las etapas de Determinado y Recaudado.

Por otra parte, el MEF (2010) explica que las organizaciones del sector público pueden acceder a los datos registrados en la base de datos central del SIAF dependiendo de su alcance de responsabilidad y nivel de acceso. El flujo de información se detalla a continuación.

#### Figura 4

##### Flujo de información del SIAF



Nota: El gráfico muestra el flujo de las instituciones proveedoras y con acceso de información al SIAF. Tomado de *Concepto del SIAF* (p.4), por MEF, 2010.

## 2.4 Definición de Tesorería

Según Calderón et al. (2018), la tesorería es un área de una empresa cuyo objetivo es agrupar actividades vinculadas con el flujo de caja, abarcando todas las actividades de cobro y pago de deudas. En el caso de las instituciones gubernamentales, es el área de gestión y uso planificado de los recursos económicos descritos en el Plan Operativo Anual, el Plan Anual de Adquisiciones. Además de realizar las negociaciones con las entidades financieras.

Tamayo & López, 2012 a través de Calderón et al., 2018 del mismo modo sostiene que la Tesorería representa la cantidad de efectivo que una empresa tiene disponible, es decir, dinero en efectivo o dinero en cuentas bancarias que se pueden retirar en cualquier momento. El Tesoro asume la disponibilidad de fondos y saldos para operaciones en cuentas corrientes,



a plazo y de ahorro en instituciones financieras, que además se caracterizan por su inmediata disponibilidad.

Para el Centro Europeo de Innovación de Galicia (2009), la Tesorería representa la disimilitud entre la parte del capital disponible de una empresa que no está destinada a financiar activos fijos y, por tanto, está apto para financiar la fase productiva (fondos de maniobra disponible) y necesidades reales de la fase de producción de la empresa (fondos de maniobra que se necesita). La Tesorería es la vigilancia de los flujos de caja efectivos y de las relaciones comerciales, es decir, el control del dinero que ingresa y sale de las cuentas bancarias, seguido de a donde se destina según las necesidades del calendario, y finalmente, los pagos a proveedores se realizan en los plazos máximos, puesto que tener dinero en las cuentas de la institución generan intereses que no son despreciables por las sumas de dinero en las cuentas. Sus objetivos fundamentales son minimizar los requerimientos de financiamiento externo y los costos de financiamiento; y minimizar los costos de transacción, el riesgo cambiario y el riesgo de crédito de ventas.

Asimismo, los autores se pronuncian como la gestión de tesorería es una parte crucial de las operaciones de una empresa o institución gubernamental.

## **2.5 Gestión de Tesorería**

La gestión de tesorería no debe abordarse de forma aislada; el área de necesita estar alineada con el resto de la empresa. El gerente de tesorería debe tener conocimiento sobre las fechas de vencimientos de facturas, niveles de producción, necesidades financieras, nuevos proveedores y clientes, y otra información relevante para la labor de gestión del propio departamento de tesorería, que le permita mantener el equilibrio económico y financiero de la organización. (Calderón et al., 2018).

La gestión de tesorería implica la gestión de la liquidez de la empresa para garantizar que los fondos estén disponibles para las operaciones diarias de la empresa., maximizando al

mismo tiempo el rendimiento del exceso de capital y minimizando los costes de financiación a corto plazo (Nueno y Pregel, 1987, vía Martínez, 2006).

De la misma manera, López y Soriano (2014) afirmaron que la gestión de tesorería debe entenderse como una gestión de la liquidez en tiempo real y que puede verificarse a través del efectivo físico o en cuentas de depósito y financiación.

Por su parte, Martínez (2006) utiliza el término “tesorería cero” como una optimización en la gestión del circulante, es decir, gestionar las fuentes de financiamiento necesarios y con costos mínimos, gestionar los ingresos y pagos, así como administrar el exceso de efectivo para que las entradas y salidas coincidan lo más posible con su rotación.

Según Calderón et al. (2018) hace referencia a Tamayo y López (2012), donde indica que el objetivo de controlar y administrar eficazmente la tesorería de la empresa es mantener la liquidez, para desembolsar el capital necesario para el desarrollo de las actividades empresariales y resolver los problemas de morosidad de las operaciones de crédito. Por lo que es necesario controlar los fondos disponibles una vez deducidos los ingresos de la empresa.

## **Capítulo 3: Diagnóstico Organizacional de la Institución Pública**

### **3.1 Naturaleza del Negocio**

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) es un organismo público encargado de establecer políticas y regulaciones sobre los registros públicos. Es un organismo del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y el organismo regulador del sistema nacional de registro público. Planifica, organiza, regula, dirige, coordina y supervisa la inscripción y publicación de las transacciones y contratos en el Registro, que conforma el Sistema de Registros. Cuenta con personal totalmente capacitado capaz de brindar servicios efectivos y eficientes y se ha posicionado como una de las instituciones estatales más respetadas a nivel nacional (SUNARP, 2021).

### **3.2 Reseña Histórica de SUNARP**

Según el Decreto Ley N° 23095, se constituyó la Oficina Nacional de Registros Públicos (ONARP) es un organismo público descentralizado responsable del registro y publicación de los actos jurídicos con sede central en Lima y oficinas registrales en las regiones del Perú (SUNARP, 2021).

Mediante el Decreto Ley N° 25993, los registros públicos fueron transformados en organismos vinculados al Ministerio de Justicia, como el Sistema Nacional de Registros Públicos y Civiles (SINARP), que es responsable de la especialización, integración, simplificación y modernización de los procedimientos registrales (SUNARP, 2019).

Posteriormente, con la Ley N° 26366, se creó la SUNARP como órgano rector del sistema registral en calidad de órgano descentralizado del sector justicia otorgándole además autonomía financiera, administrativa, económica y administrativa y registral. Es responsable de proponer políticas, organizar, supervisar y normar los sistemas de registro a nivel nacional (SUNARP, 2022).

Finalmente, según el Decreto N° 012-2013-JUS, se aprobó el nuevo reglamento organizacional y funcional (ROF), el cual se encuentra vigente hasta el momento. Además de señalar que se cuenta con 14 sedes registrales, tal como se aprecia en la Figura 5.

### Figura 5

*Ubicación de la 14 Zonas Registrales de SUNARP*



Nota: El mapa muestra la distribución geográfica de las Zonas Registrales. Tomado de *Texto integrado del reglamento de organización y funciones 2022* (p.35), por SUNARP, 2022.

### 3.3 Organigrama de la Institución Pública

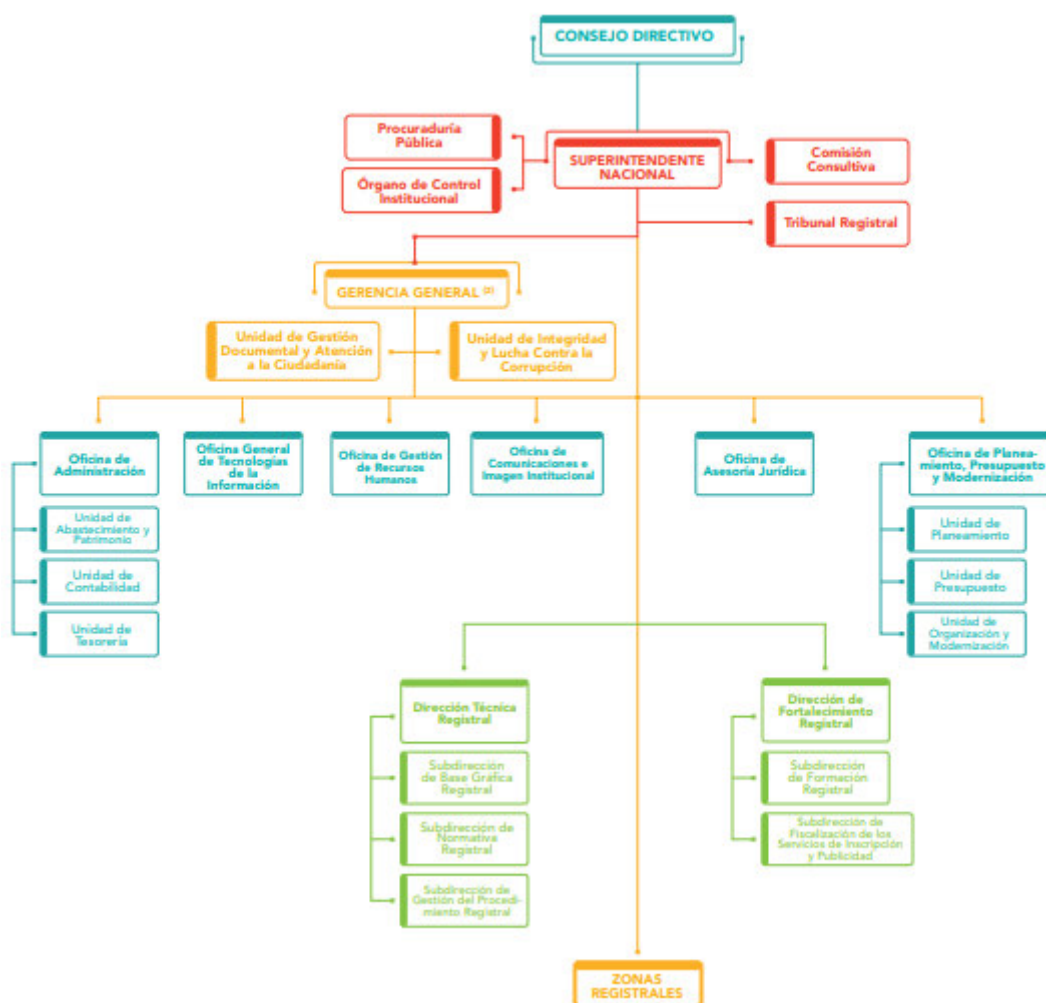
La SUNARP está liderado organizacionalmente por el Consejo Directivo. El cuerpo consta de cuatro miembros. El grupo está presidido por el Superintendente Nacional de los Registros Públicos el grupo lo completan un representante de la Presidencia del Consejo de ministros, un representante del Ministerio de Economía y Finanzas y un representante del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

La Superintendencia Nacional está dirigida por el Superintendente Nacional, responsable de fijar los objetivos de la entidad, supervisar a los distintos organismos que lo integran. Es la máxima autoridad jerárquica. Puede delegar atribuciones y facultades. Representa a la institucional y gestiona el presupuesto.

La Gerencia General es la estructura administrativa superior y conexión entre la Alta Dirección y las estructuras de asesoría y apoyo; también es responsable de disponer, supervisar y dirigir las actividades administrativas. Cabe indicar que en la Oficina de administración se encuentra el área de tesorería.

**Figura 6**

*Organigrama de SUNARP*



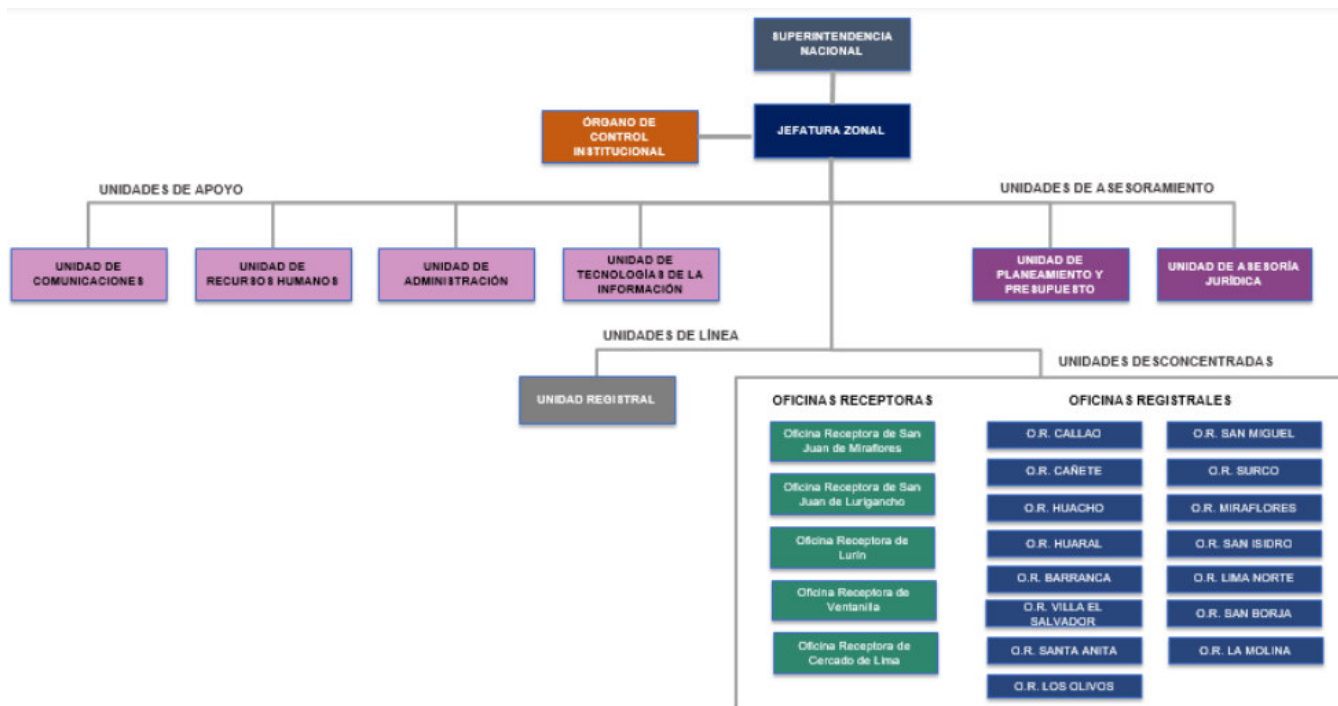
Nota: El grafico muestra con detalle la organización administrativa de SUNARP. Tomado de *Memoria institucional 2021* (p.18), por SUNARP, 2021.

Por su parte, cada Zona Registral está encabezada por el jefe de la Zona Registral quien es establecido por el Directorio de la SUNARP. Depende jerárquicamente del Superintendente Nacional. Es responsable de dirigir, implementar y supervisar las políticas a realizar de acuerdo con la política e instrucciones generales fijados por la alta dirección de la SUNARP. Coordina sus acciones con el Superintendente Adjunto, Gerente General y demás órganos relacionados.

La Oficina de Administración es el órgano de apoyo responsable del funcionamiento de los sistemas administrativos de Tesorería, Contabilidad y Abastecimiento. La Unidad de Tesorería es la responsable de la ejecución, programación y control de los procesos técnicos en el marco del Sistema Nacional de Tesorería.

**Figura 7**

*Organigrama SUNARP Zona Registral N° IX*



Nota: El grafico muestra con detalle la organización administrativa de SUNARP. Tomado de *Memoria institucional 2019* (p.12) por SUNARP, 2019.

### **3.4 Misión y Visión**

Según lo declarado en el Plan Estratégico Institucional Ampliado para el período 2019-2026 (SUNARP, 2023) se detalla las siguientes directrices de la Institución:

*Visión: “En el Perú se respetan los derechos humanos en un contexto de cultura de la legalidad y convivencia social, armónica, con bajas tasas de criminalidad y discriminación, donde toda persona goza de seguridad jurídica y tiene acceso a una justicia inclusiva y confiable, gracias a un Estado moderno y transparente que protege efectivamente los intereses del país y de sus ciudadanos”.*

*Misión: “Inscribir y publicar actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad accesible, oportuno y predecible”.*

### **3.5 Diagnóstico Estratégico de SUNARP - Análisis FODA**

Con el fin de analizar la implementación de nuevas tecnologías en SUNARP específicamente en el área de Tesorería procederemos a hacer un análisis del estado de situación de la entidad desde la perspectiva FODA, de esta manera tendremos información sobre entorno de la institución y su performance.

#### **Oportunidades**

El desarrollo tecnológico apoya a brindar servicios no presenciales más rápidos y con menores costos.

El mercado local ha dado disposiciones legales para el registro de nuevos productos y servicios registrales.

Políticas estatales que han generado disposiciones legales donde el tema de Inclusión Social está orientada al registro de la propiedad.

Incrementos de proyectos para la construcción de nuevas viviendas, como el Fondo MI VIVIENDA.

La población requiere de la titularidad para el acceso a créditos, a través de la intervención de COFOPRI en brindar servicios catastrales.

### **Amenazas**

Crisis económica financiera en el país, esto genera menores inversiones y transacciones económicas, las cuales disminuyen la demanda de servicios e ingresos para SUNARP.

Escasa cultura registral de los ciudadanos a nivel país.

Predisposición a la exoneración o reducción de tasas registrales por parte del Gobierno.

### **Fortalezas**

La SUNARP es la única entidad del estado en prestar servicios registrales.

Presencia SUNARP en principales ciudades y distritos a nivel Nacional.

Cuenta con información única de los ciudadanos, lo que permite incrementar nuevos servicios para beneficiar al usuario.

La SUNARP financia al 100% sus gastos operativos, proyectos y otras inversiones con recursos directamente recaudados.

El servicio de publicidad esta interconectado lo que permite facilidades del servicio al usuario y mejora la rapidez de las transacciones económicas en el mercado.

### **Debilidades**

El sistema de información registral presenta altos grados de obsolescencia y dispersión, por lo que no permite el uso adecuado de la información.

Déficit en la infraestructura de los locales, existe hacinamiento de los usuarios que concurren a los servicios y del personal que labora.

Falta de una política de infraestructura adecuada y consistente para los servicios de registro.



Desequilibrios económicos al interior de las Sedes de SUNARP.

Uso frecuente de archivos físicos, no digitales.

Obsoleto software de registro de información financiera y registral en la institución.

### 3.6 Análisis del Presupuesto Público de SUNARP

El Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de ingresos, al 31 de diciembre del 2022 ascendió a S/ 724,494,328; donde la ejecución al finalizar dicho periodo logró alcanzar el 96.78% (S/ 701,195,164), referente a las actividades y proyectos de ese periodo.

Respecto a las fuentes de financiamiento público, se tiene que los Recursos Ordinarios (RO) y los Recursos Directamente Recaudados (RDR). Se precisa que los RO para el año 2022 escalo a S/ 31,438. Mientras que los RDR para el año 2022 escalo a S/ 724,462,890, y presentó un incremento de 19,36% respecto al 2021. Cabe señalar que la principal fuente de financiamiento de la institución son los RDR que representan el 99.99 % de sus ingresos que son básicamente el campo de ventas de bienes y servicios de derechos registrales.

**Tabla 1**

*Estructura de ingresos SUNARP 2021- 2022*

CONCEPTO	EJERCICIO 2022		EJERCICIO 2021	
	PIM	EJECUCION	PIM	EJECUCION
RECURSOS ORDINARIOS	31,438	27,818	0	0
RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	724,462,890	701,167,346	606,946,656	564,883,273
TOTAL	724,494,328	701,195,164	606,946,656	564,883,273

Nota: El grafico muestra los ingresos y ejecución presupuestaria de SUNARP para los años 2021 y 2022.

Adaptado de *Consulta Amigable* (<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>)

Con relación a la estructura del gasto público, al 31 de diciembre del año 2022 las categorías principales de destino son la adquisición de bienes y servicios (39,29%), seguido del pago de personales y obligaciones sociales (34,89%), luego, las donaciones y transferencias (9,16%), y también, la adquisición de activos no financieros (8,43%).

**Tabla 2***Estructura de gastos SUNARP 2021- 2022*

ESTRUCTURA	2022			
	PIM	EJECUCION	PIM/TOTAL	EJECUCION/TOTAL
PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	254,581,091	244,627,033	35.14%	34.89%
PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	24,940,595	24,679,305	3.44%	3.52%
BIENES Y SERVICIOS	281,296,034	275,494,956	38.83%	39.29%
DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	64,236,586	64,236,585	8.87%	9.16%
OTROS GASTOS	33,200,184	33,050,061	4.58%	4.71%
ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	66,239,838	59,107,225	9.14%	8.43%
TOTAL	724,494,328	701,195,165	100%	100%

Nota: El grafico muestra las principales partidas de gasto de SUNARP para el año 2022. Adaptado de *Consulta Amigable* (<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>)

Cabe señalar que, la Sede de Lima es la que cuenta con mayor presupuesto asignado, siendo el 58.31% para el periodo 2022, esto representa más de la mitad del presupuesto; siendo esta la que atiende una mayor demanda de servicios registrales y por ende genera mayores ingresos, y finalmente, le permite realizar transferencias a las otras sedes a nivel nacional para poder cubrir el presupuesto que demandan.

**Tabla 3***Estructura de gastos por departamento SUNARP 2022*

DEPARTAMENTO	PIM	EJECUCION	PIM/ TOTAL	EJECUCION/ TOTAL
01: AMAZONAS	496,759	364,071	0.07%	0.05%
02: ANCASH	20,644,393	19,993,400	2.85%	2.85%
03: APURIMAC	387,313	356,110	0.05%	0.05%
04: AREQUIPA	34,991,301	34,355,870	4.83%	4.90%
05: AYACUCHO	9,231,787	8,568,806	1.27%	1.22%
06: CAJAMARCA	1,082,799	715,644	0.15%	0.10%
08: CUSCO	28,514,940	28,211,788	3.94%	4.02%
09: HUANCAMELICA	147,309	119,100	0.02%	0.02%
10: HUANUCO	521,050	422,606	0.07%	0.06%
11: ICA	19,849,748	19,445,373	2.74%	2.77%
12: JUNIN	27,776,274	26,153,562	3.83%	3.73%
13: LA LIBERTAD	31,563,312	30,350,337	4.36%	4.33%
14: LAMBAYEQUE	32,889,972	30,804,273	4.54%	4.39%
15: LIMA	422,465,153	411,581,502	58.31%	58.70%
16: LORETO	10,350,180	9,720,901	1.43%	1.39%
17: MADRE DE DIOS	260,233	243,329	0.04%	0.03%
18: MOQUEGUA	1,235,876	1,049,647	0.17%	0.15%
19: PASCO	117,269	101,884	0.02%	0.01%
20: PIURA	25,715,473	25,345,511	3.55%	3.61%
07: CALLAO	374,581	374,579	0.05%	0.05%
21: PUNO	1,614,874	1,339,372	0.22%	0.19%
22: SAN MARTIN	16,895,724	15,912,074	2.33%	2.27%
23: TACNA	27,694,932	26,380,068	3.82%	3.76%
24: TUMBES	53,442	52,609	0.01%	0.01%
25: UCAYALI	9,619,634	9,232,747	1.33%	1.32%
TOTAL	724,494,328	701,195,163	100.00%	100.00%

Nota: El grafico muestra las diferencias presupuestarias y ejecución por región para el año 2022. Adaptado de *Consulta Amigable* (<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>)

### 3.7 Análisis de Ratios Financieros

La información financiera más próxima presentada por SUNARP en sus memorias institucionales pertenece al periodo 2021. A continuación, se presentan los principales indicadores.

#### Rentabilidad

El margen neto es un indicador financiero que mide el beneficio neto obtenido por una empresa o institución por cada sol ingresado. En comparación con el 2020 cuando el margen de beneficios fue de 7% debido al impacto de la pandemia del nuevo coronavirus, los ingresos aumentaron un 48.33% para el 2021, lo que resultó en un margen de beneficio neto positivo del 23%. los gastos aumentan sólo un 7.03% por lo tanto cada un sol de ingreso resulta en un margen neto positivo de 23 centavos.

El Rendimiento del Patrimonio determina la eficiencia con la que una organización obtiene ganancias utilizando el patrimonio que posee, es decir, mide el rendimiento sobre la inversión de los recursos de la organización. El ROE en 2020 fue del -12%, mientras que el ROE en 2021 fue del 46%. Entonces, por cada S/1 de patrimonio invertido, obtiene 46 centavos más.

### **Liquidez**

El índice de Liquidez General estima la capacidad financiera de los activos corrientes para hacer frente a los pasivos del mismo tipo. Mientras mayor sea este índice, más probabilidades habrá de que SUNARP cumpla con sus obligaciones inmediatas. Al 31 de diciembre de 2021, los activos corrientes son 2.36 veces los pasivos corrientes, y en 2020 son 2.07 veces, lo que permite a la SUNARP cumplir con sus obligaciones a corto plazo en ambos años. Esto significa que por cada S/ 1.00 de pasivo corriente se acreditan con S/ 2.36 de activo corriente, esto resulta en un superávit de S/ 1.36.

El índice de liquidez general mide la capacidad financiera del efectivo y equivalentes de efectivo para cumplir con las obligaciones actuales. Cuanto mayor sea el puntaje, más probabilidades habrá de que la SUNARP cumpla con sus obligaciones de corto plazo. El efectivo y equivalentes en 2021 fue 1,50 veces los pasivos corrientes; es decir, hubo S/ 1.50 de efectivo por cada S/ 1.00 de pasivos de corto plazo, lo que indica que la SUNARP puede cumplir con sus obligaciones en el corto plazo con S/ 0.50 o más.

El capital de trabajo es el exceso de activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Mide la capacidad de la SUNARP para continuar con el normal desarrollo de sus operaciones en el corto plazo. Para el 2021 el capital de trabajo es de S/ 205 787 955, superior al 2020 (S/ 115 122 168), lo que refleja un aumento en los activos corrientes por S/ 133 963 152.11 y un aumento de los pasivos corrientes de solo S/ 43 297 365.93 al 31 de diciembre del 2021.

### **Solvencia**

La solvencia patrimonial mide la deuda con terceros en función al patrimonio neto, es decir mide la capacidad de la SUNARP para cumplir con sus obligaciones de pago. Al 31 de diciembre de 2021 por cada S/ 0.50 de deuda con terceros se cuenta con S/ 1.00 de respaldo en patrimonio. Por lo tanto, se demuestra que SUNARP tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones, y esta capacidad ha aumentado respecto al 2020, en el que la deuda con terceros era de S/ 0.89.

La solvencia patrimonial mide la deuda con terceros en función al patrimonio neto, que es la capacidad de la SUNARP para cumplir con sus obligaciones de pago. Al 31 de diciembre de 2021, existía S/ 1.00 de patrimonio por cada S/ 0.50 de deuda a terceros. Por lo tanto, se demuestra que la SUNARP podrá hacer frente a sus obligaciones, capacidad que ha aumentado respecto al año 2020, cuando la deuda con terceros era de S/ 0.89.

El grado de endeudamiento total representa la proporción del total de activos de la entidad aportados por terceros. Para el 2021 SUNARP cuenta con activos que se encuentran aproximadamente en un 33% financiados con pasivos, es decir, por cada S/ 100 de activos totales, S/ 33 se compensan con pasivos. Este indicador de deuda disminuyó respecto al 2020 (47%).

El grado de propiedad del patrimonio muestra la proporción de la inversión total que se financia con recursos propios. Al 31 de diciembre de 2021 el indicador (Ratio) es de 67 %, lo que se significa que por cada S/ 100 de activos totales hay S/ 67 de patrimonio. En 2020 la

proporción fue del 53%, lo que indica que en el 2021 aumentarán las inversiones financiadas con recursos propios de SUNARP.

### Gestión

La rotación de activos refleja la eficiencia de SUNARP en la gestión de sus activos; abarca el número de veces que los activos totales (inversiones) están cubiertos por los ingresos. Para el 2021, por cada S/ 100 invertidos se han generado S/ 120 de ingresos, frente a 107 en 2020, lo que indica una mayor eficiencia en la gestión de los activos.

### Tabla 4

#### *Principales indicadores financieros SUNARP 2020 – 2021*

RATIOS FINANCIEROS	2020	2021
RENTABILIDAD		
MARGEN NETO	-7%	23%
RENTABILIDAD PATRIMONIAL	-12%	46%
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO TOTAL	-7%	29%
LIQUIDEZ		
LIQUIDEZ GENERAL	2.07	2.36
LIQUIDEZ TOTAL	1.11	1.5
CAPITAL DE TRABAJO	115 122 168	205 787 955
SOLVENCIA		
SOLVENCIA PATRIMONIAL	0.89	0.5
GRADO DE ENDEUDAMIENTO TOTAL	47%	33%
GRADO DE PROPIEDAD DEL PATRIMONIO	53%	67%
GESTIÓN		
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	1.07	1.2
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	2.26	3.12

Nota: El cuadro muestra las principales ratios financieros de SUNARP para los años 2020 y 2021. Adaptado de *Memoria institucional SUNARP 2021* (p.102), por SUNARP, 2021.

## Capítulo 4: Desarrollo de la Experiencia Profesional

El presente capítulo expone las actividades que realice durante en mi labor profesional en el área de Tesorería de SUNARP ZONA REGISTRAL N° IX. Sin embargo, para ello primero se detalla en términos general las funciones del área.

### 4.1 Funciones del Área de Tesorería

Según el Texto Integrado del Reglamento de Organización y Funciones las funciones generales del departamento de Tesorería son los siguientes (SUNARP, 2022).

Planificar, implementar, monitorear y evaluar los mecanismos técnicos relacionados a la administración del flujo financiero de acuerdo con los mandatos del Sistema Nacional de Tesorería.

Proponer e implementar las directrices, normas e instrucciones internas fijadas por el Sistema Nacional de Tesorería, así como monitorear y evaluar su cumplimiento.

Gestionar la ejecución de los pagos de las obligaciones legalmente contraídas por la SUNARP en los plazos establecidos y de acuerdo con las normas y procedimientos.

Poner en práctica los procedimientos de recaudación, depósito y conciliación de los ingresos de diversas fuentes de financiamiento, registrarlos oportunamente en el SIAF-SP o el que lo sustituya.

Disponer los procedimientos seguros para la custodia y traslado de efectivo, así como para los cheques y documentos de valor en poder de la institución.

Realizar el registro, presentación y pago de impuestos y demás obligaciones de SUNARP con carga a fondos públicos, dentro de los plazos establecidos y en el marco legal vigente.

Tramitar ante el ente rector el cierre, administración y apertura de las cuentas bancarias, llevando a cabo las conciliaciones bancarias para todas las fuentes de financiamiento.

Implementar medidas para monitorear y verificar el estado y uso de los fondos públicos, incluidos arqueos de los flujos financieros, las conciliaciones, y demás acciones que determinen la entidad rectora.

Elaborar la información financiera necesaria para el desarrollo de las operaciones de SUNARP.

Planificar, seguir e implementar el fondo fijo de caja chica.

Otras tareas que le sean asignadas dentro de las competencias, o aquellas que le sean atribuidas por normativa expresa.

Nombre del puesto

Practicante de Coordinación de Tesorería

Descripción general de la experiencia

Las actividades desarrolladas han tenido mucho que ver con el manejo del flujo efectivo, con el manejo responsable de los fondos públicos. Velar por el eficiente uso de los recursos públicos, manteniendo las obligaciones pago de acuerdo con los plazos establecido y manejando reportes, constancias de pagos, entre otros archivos, que permitan mantener la información lo más clara posible con el fin de atender cualquier consulta de transparencia por partes de las auditoria o contraloría.

#### **4.2 Funciones Desempeñadas del Puesto**

Apoyar en los pagos de planilla, proveedores, CTS, tesoro público y devoluciones.

Elaborar cartas orden para la realización de trasferencias con el fin de pagar a los trabajadores.

Emitir cheques por concepto de retenciones judiciales aplicables a algunos trabajadores y pagar al demandante.

Elaborar cartas orden para la realización de transferencias con el fin de pagar a los trabajadores.



Descargar documentos de detracción y retención.

Emitir cheques y apoyar en el proceso de pago de CTS.

Elaborar cartas orden para realizar transferencias o telegiros por solicitud de devoluciones.

Realizar el registro de los movimientos financieros de la institución.

Realizar el registro de compromiso, devengado y pagado en el sistema SIAF.

Realizar el control de movimientos bancarios en la plataforma del Banco de la Nación

Registrar los egresos en el sistema bancos de SUNARP para la elaboración de comprobantes de pago.

Seguimiento de los pagos de las devoluciones.

Apoyar en la conciliación bancaria a fin de mes.

Realizar el arqueo a fin de mes de los cheques vigentes y vencido no entregados.

Apoyar en el sistema de archivo de la documentación interna.

Archivar organizar documentos tanto físicos memorándum, resoluciones administrativas, informes y otros documentos administrativos.

Organizar los comprantes de pago y la respectiva sustentación de cada egreso de SUNARP.

Otras actividades designadas por el área.

Coordinar con las diferentes áreas a fin de que el área de Tesorería funciones correctamente.

Sacar firmas y vistos del área de contabilidad y administración.

## **Capítulo 5: Propuesta del Trabajo de Suficiencia Profesional**

### **5.1 Plan de Mejora de la Institución**

Partiendo de que la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) es una institución del estado relacionado con el registro de títulos, publicidad, poderes, bienes inmuebles, bienes muebles, entre otros. Al estar muy relacionada con la población registra grandes cantidades de información. De la misma manera el área de Tesorería produce abundantes cuantías de movimientos financieros (ingresos y egresos) y documentación. Sin embargo, en su desarrollo de actividades presenta claramente problemas en temas de eficiencia y eficacia del uso de los recursos.

Estos problemas están relacionados con la abundante documentación que produce y almacena como una forma de sustentar y transparentar cada movimiento realizado. De la misma manera el proceso de asumir económicamente las responsabilidades contraídas por el desarrollo de operaciones es demasiado largo. Es decir, el proceso para pagar impuestos, proveedores, planilla o devoluciones es demasiado extenso, principalmente por las políticas del Banco de la Nación.

Una solución a estos problemas es la implementación de las nuevas tecnologías en un entorno empresarial dado que permite una mayor productividad, permiten controlar y registrar de forma sencilla y rápida las operaciones financieras (Centro Europeo de Innovación de Galicia, 2009). La banca electrónica y los softwares financieros son las tecnologías más utilizadas en las funciones de la gestión de tesorería dado que los riesgos financieros pueden identificarse, controlarse o abordarse de forma rápida y sistemática (Ruiz de Agirre, Iturralde y Maseda, 2006). Los avances tecnológicos en la Gestión de Tesorería han traído enormes ventajas, permitiendo a los responsables aumentar la eficiencia y ejecutar procesos robustos (archivos físicos) y adaptables con personal limitado (PricewaterhouseCoopers, 2014)

Dada la situación del área de tesorería de la SUNARP Zona Registral N° IX, se proponen las siguientes alternativas:

La implementación gradual de un sistema de archivos digitales.

Aprovechar las funciones que ofrecen las plataformas de la banca comercial.

## **5.2 Factibilidad de la Propuesta**

Para conocer la viabilidad de la implementación de un sistema de archivos digitales y el uso de plataformas de la banca comercial en las operaciones del área de tesorería es necesario realizar un análisis de factibilidad. La factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse. El cual se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados (Damaris, 2001).

El análisis de factibilidad se apoya en tres aspectos: Factibilidad técnica, operativa, económica.

### **Factibilidad Operativa**

La factibilidad operativa se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad. Es decir, se centra en los procesos de la institución. Permite conocer si es necesario la implementación de un nuevo proceso y la posible adaptación por parte del personal.

Para la implementación de un archivo digital en el área de Tesorería de la Zona Registral N° IX, la factibilidad operativa es una realidad, dado que más del 95% de los documentos del área son recibidos vía electrónica, mediante correos o a través de carpetas compartidas. Luego estos documentos son impresos y almacenados en el archivo físicamente.

La implementación de un archivo digital no incluirá nuevos procesos, el personal solo debe descargar la documentación y guardarlo en una carpeta o dispositivo de almacenamiento. Pasos que lo ejecutan en el desarrollo diario de sus actividades laborales.

Por otra parte, el uso de plataformas de bancos comerciales requiere implementar nuevos procesos. Sin embargo, la implementación de estos procesos será compensados con la reducción de los ya existente, como el traslado físico de cartas orden u oficios a los altos directivos que laboran virtualmente y a la sede central del Banco de Nación. Los nuevos procesos serán la apertura de cuentas en los bancos comerciales y la transferencia de dinero a estos.

### **Factibilidad Técnica**

La Factibilidad Técnica se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que el proyecto requiere.

La factibilidad técnica para el uso de un archivo digital en el área de Tesorería de la Zona Registral N° IX presente algunos inconvenientes como la contratación de un servicio de almacenamiento en la nube o la compra de dispositivos de almacenamiento.

Por su parte, para el uso de plataformas de bancos comerciales no se requiere la compra de herramientas dado que solo se necesita una computadora y acceso a internet. Herramientas con la que cuenta el área de Tesorería. Sin embargo, será necesario capacitar al personal en el uso de estas plataformas, como el Tele crédito, BBVA Net Cash, entre otros.

### **Factibilidad Económica**

La Factibilidad Económica se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades de proyecto que desea implementar.

La implementación de un archivo digital en el área de Tesorería de la Zona Registral N° IX disminuirá de manera significativa los costos relacionados con la movilidad de documentación; y compra de materiales y equipos de oficina. Costos que son significativamente grandes en SUNARP. Además, se debe tener en cuenta el costo de oportunidad de mantener un espacio físico ocupado. Los costos asumidos por la

implementación de un archivo digital pueden ser fácilmente compensados con los beneficios obtenido. Asimismo, se debe tener en cuenta que se podrá acceder más rápido a la información

El uso de plataformas de bancos comerciales representa significativamente en la reducción de costos por parte de la entidad, dado la tarifa de comisiones por usar estas plataformas es similar a la asumida al usar los servicios del banco de la nación. Sin embargo, la reducción de costos vendrá por parte del traslado que se realizar al llevar cartas orden u oficinas físicos al banco de la nación. Estas operaciones se realizan todas las semanas, incidiendo en el presupuesto por movilidades.

## Conclusiones

La presente investigación analiza el impacto del uso de herramientas tecnológicas en la eficiencia y eficacia de la gestión de Tesorería de SUNARP Zona Registral N.º IX.

Durante mi formación como bachiller en economía, se me permitió formarme y capacitarme en análisis económicos y financieros, permitiéndome así contribuir al análisis y comprensión de sucesos detallados en la presente investigación, conociendo los errores y aciertos y así analizar el impacto sobre la gestión de Tesorería.

La propuesta de solución del uso de plataformas de bancos comerciales en la gestión de tesorería de SUNARP es factible operativa, técnica y económicamente. Dado que los beneficios obtenidos son mayores a los costos incurridos, además de aumentar la productividad. Sin embargo, se requiere implementar nuevos procesos y capacitar a los trabajadores.

Por su parte, la propuesta de un sistema de archivos digital en la SUNARP Zona Registral N.º IX es factible operativa, técnicamente. Dado que los beneficios obtenidos en estos análisis son mayores a los costos contraídos. La factibilidad económica es discutible dado que se requiere más información sobre los costos que se incurren en la implementación de un sistema de archivos digitales. A pesar de ello se debe tener en cuenta que SUNARP es una entidad que se autofinancia con ingresos propios, por lo que cuenta con los recursos financieros suficientes para la implementación de estas tecnologías. También debemos tener en cuenta que es política del estado la implementación de un sistema de archivos digitales y el cada vez menos uso de papel.

## Recomendaciones

Los beneficios de la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas aplicables a la gestión de Tesorería son mayores a los costos, lo cual significa que es un campo que el estado debe centrar sus esfuerzos para aumentar la competitividad del sector público.

Para futuras investigaciones se recomienda incluir más pilares en la factibilidad de la propuesta como el campo de las normas regulatorias. Además de tener en cuenta pilares como la ciberseguridad y la existencia de profesionales capacitados exclusivamente en el tema. Se debe analizar casos de éxito del uso de sistema de archivos digitales como los implementados en los países de Costa Rica y Brasil.

Finalmente, para el uso de plataformas de la banca comercial se debe analizar a profundidad las leyes que regulan el monopolio del Banco de la Nación en los procesos financieros de las instituciones del estado. Se debe tener en cuenta la factibilidad operativa, técnica y económica de la aplicación de esta medida. Dado que las políticas del Banco de la Nación son muy atrasadas con relación a las nuevas innovaciones que presenta la banca comercial.

## Bibliografía

- Calderón, A. et al., (2018). *Gestión de tesorería y su contribución al crecimiento económico y social de las organizaciones públicas*. 16 páginas. Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGiqrb\\_e-BAxUIIJUCHe2FArYQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D9038479&usg=AOvVaw2xbiZ5cPt8IyXH5c5pmCDb&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiGiqrb_e-BAxUIIJUCHe2FArYQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D9038479&usg=AOvVaw2xbiZ5cPt8IyXH5c5pmCDb&opi=89978449) el 12 de octubre de 2023.
- Centro Europeo de Innovación de Galicia (2009). *Gestión de tesorería*. 58 páginas. Recuperado de [https://www.igape.gal/images/02-emprendedores/02-01-creacion-empresas/4gestion\\_de\\_la\\_tesoureria\\_cas.pdf](https://www.igape.gal/images/02-emprendedores/02-01-creacion-empresas/4gestion_de_la_tesoureria_cas.pdf) el 12 de octubre de 2023.
- Damaris, R. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. 35 páginas. Recuperado de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia\\_Factibilidad\\_Proyectos\\_Ecoturisticos\\_CAPAS.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf) el 12 de octubre de 2023.
- Decreto Legislativo N 1068 (2021). *Decreto Legislativo de la creación del Sistema de Defensa Jurídica del Estado*. 7 páginas. Recuperado de [Decreto Legislativo 1068.pdf](http://www.gob.pe/Documentos/legislacion/Decreto%20Legislativo%201068.pdf) (www.gob.pe) el 12 de octubre de 2023.
- Decreto Supremo N° 035 (2012). *Texto Único Ordenado de la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería*. 12 páginas. Recuperado de [file \(mef.gob.pe\)](http://mef.gob.pe/Documentos/legislacion/Decreto%20Supremo%20035.pdf) el 12 de octubre de 2023.
- Delgado, S. y Ventura, B. (2008). *Contabilidad General y tesorería*. 324 páginas. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/659817919/Contab-General-y-Tesoreria> el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 29158 (2007). *Ley orgánica del poder ejecutivo*. 10 páginas. Recuperado de [NL20071220.PDF](http://congreso.gob.pe/Documentos/legislacion/leyes/29158.pdf) (congreso.gob.pe) el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 30057 (2014). *Ley de servicio civil*. 47 páginas. Recuperado de [Microsoft Word - Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil](http://ipd.gob.pe/Documentos/legislacion/leyes/30057.pdf) (ipd.gob.pe) el 12 de octubre de 2023.



- Ley N° 30225 (2014). *Ley de contrataciones del estado*. 15 páginas. Recuperado de [NL20140711.pdf \(osce.gob.pe\)](#) el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 28411 (2005). *Ley general del sistema nacional de presupuesto*. 40 páginas. Recuperado de [Microsoft Word - Ley 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.doc \(mtc.gob.pe\)](#) el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 28563 (2007). *Ley general del sistema nacional de endeudamiento*. 25 páginas. Recuperado de [Microsoft Word - Ley General del SNE - Texto actualizado al 31 12 11 para la web.doc \(mef.gob.pe\)](#) el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 24680 (1987). *Ley del sistema nacional de contabilidad*. 3 páginas. Recuperado de [Ley N° 24680.pdf.pdf \(www.gob.pe\)](#) el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 27293 (2000). *Ley del sistema nacional de inversión pública*. 7 páginas. Recuperado de [Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública \(mef.gob.pe\)](#) el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 28522 (2005). *Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. 1 página. Recuperado de [ley\\_28522 \(mef.gob.pe\)](#) el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 27785 (2018). *Ley del Sistema Nacional de Control y La Contraloría General de la República*. 44 páginas. Recuperado de [Ley-27785.pdf \(www.gob.pe\)](#) el 12 de octubre de 2023.
- Ley N° 27658 (2002). *Ley marco de modernización de la gestión del estado*. 4 páginas. Recuperado de [\(congreso.gob.pe\)](#) el 12 de octubre de 2023.
- Martines, A. (2015). *Manual de los sistemas administrativos del sector público*. 296 páginas. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/stein/wp-content/uploads/sites/734/2020/06/17-MANUAL-DE-LOS-SISTEMAS-ADMINISTRATIVAS-DEL-SECTOR-PUBLICO.pdf> el 12 de octubre de 2023.
- Martínez, C. (2006). *Gestión de la tesorería. Cash Management*. 84 páginas. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/436/20%20Mart%C3%ADnez.pdf> el 12 de octubre de 2023.
- Nieto, D. (2014). *El sistema integrado de administración financiera (SIAF-SP) y la gestión financiera/presupuestal en el sector público en el Perú y Latinoamérica, período*

- 2011-2013. 191 páginas. Recuperado de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1120/nieto\\_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1120/nieto_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y) el 12 de octubre de 2023.
- MEF (2023). *Concepto de SIAF*. 4 páginas [https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/concepto\\_siaf.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/concepto_siaf.pdf) el 12 de octubre de 2023.
- MEF (2017). *SIAF modulo administrativo*. 55 páginas [https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/modulo\\_administrativo\\_epss\\_23062017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/ogie/capacitacion/modulo_administrativo_epss_23062017.pdf) el 12 de octubre de 2023.
- MEF (2010): *Concepto del SIAF*. 4 páginas. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/concepto\\_siaf.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/siaf/documentos/concepto_siaf.pdf) el 12 de octubre de 2023.
- López, F. y Soriano, N. (2014). *La gestión de la tesorería*. 30 páginas. Recuperado de [capitulo-gratis-la-gestion-de-la-tesoreria.pdf](http://librosdecabecera.s3.amazonaws.com/capitulo-gratis-la-gestion-de-la-tesoreria.pdf) (librosdecabecera.s3.amazonaws.com) el 12 de octubre de 2023.
- SUNARP (2021). *Memoria institucional SUNARP 2021*. 140 páginas. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/informes-publicaciones/3790843-memoria-institucional-sunarp-2021> el 12 de octubre de 2023.
- SUNARP (2019). *Memoria institucional SUNARP 2019*. 136 páginas. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/colecciones/2305-memorias-institucionales> el 12 de octubre de 2023.
- SUNARP (2022). *Texto integrado del reglamento de organización y funciones 2022*. 53 páginas. Recuperado de [https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/TEXTO%20INTEGRADO%20DEL%20REG%20LAMENTO%20DE%20ORGANIZACION%20Y%20FUNCIONES%20DE%20LA%20SUNARP\\_LALEY.pdf](https://cdn.gacetajuridica.com.pe/laley/TEXTO%20INTEGRADO%20DEL%20REG%20LAMENTO%20DE%20ORGANIZACION%20Y%20FUNCIONES%20DE%20LA%20SUNARP_LALEY.pdf) el 12 de octubre de 2023.
- SUNARP (2023). *Plan estratégico institucional PEI 2019 - 2026 ampliado*. 37 páginas. Recuperado de [bb \(www.gob.pe\)](http://bb.www.gob.pe) el 12 de octubre de 2023.

PricewaterhouseCoopers (2014). *La función de tesorería desde una nueva perspectiva*. 28 páginas. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/auditoria/treasury-finance-risk/assets/posicionamiento.europeo-funcion-tesoreria.pdf> el 12 de octubre de 2023.

Ruiz de Aguirre, L., Iturralde, T. y Maseda, A. (2006). *Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la gestión de tesorería: modelo explicativo*. 19 hojas. Recuperado de <https://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/625.pdf> el 12 de octubre de 2023.