

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**

**“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**“Propuesta de gestión financiera y retorno responsable de los Recursos  
Directamente Recaudados en el Cuartel General del Ejército; año  
2025”**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de  
Licenciado en Ciencias Militares con Mención en Administración**

**Autor**

**Erick Douglas Flores Piña**

**(0000-0002-6452-1185)**

**Lima – Perú**

**2025**




## 8% Similitud general

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

### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

### Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Duglas y Fara, quienes guían mis pasos siempre, a mi amada esposa, Rosana y a mis queridas hijas, Olenka y Valentina, por el apoyo diario para lograr mis metas, acompañado siempre de la bendición de Dios.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi alma mater, la Escuela Militar de Chorrillos, por acogerme en sus aulas, me ayudaron a lograr mi formación profesional; agradecimiento para mis educadores y todos mis docentes que me encaminaron para ser un profesional con mucha disciplina y respeto, a mis seres queridos, que con su comprensión, tolerancia y aliento permanente contribuyeron a que continúe con mis objetivos trazados.

## INDICE

INDICE .....	4
RESUMEN .....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I. INFORMACIÓN GENERAL.....	12
1.1 Descripción de la Dependencia o Unidad .....	12
1.2 Tipo de actividad que desarrolló (función y puesto).....	12
1.3 Lugar y fecha .....	13
1.4 Misión.....	14
1.5 Visión .....	15
1.6 Funciones del puesto que ocupó.....	15
CAPITULO II.....	17
2.1 ANTECEDENTES .....	17
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	17
2.1.2 Antecedentes nacionales .....	19
2.2 Base teórica .....	22
2.2.1 Ley Marco de la Administración Financiera y Ley N.º 28112 .....	22

2.2.2.. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto – Ley N.º 28411	
23	
2.2.3 Decreto Legislativo N° 1440 (Sistema Nacional de Presupuesto) ...	24
2.2.4 Clasificador de Fuentes de Financiamiento y Rubros .....	25
2.2.5 Decreto Legislativo N.º 1441 .....	26
2.2.6 Directiva para la Ejecución Presupuestaria 0002-2021 .....	27
2.2.7 Resolución Directoral N.º 002-2020 .....	28
2.2.8 Decreto Legislativo N.º 1441 – Sistema Nacional de Tesorería.....	28
2.2.9 Decreto Supremo N.º 043-2022-EF. ....	29
2.2.10 Oficio N.º 1857-2022-EF/10.01 – Opinión Técnica DGTP.....	30
2.2.11 Decreto Legislativo N.º 1440 – Sistema Nacional de Presupuesto	30
2.2.12 Directiva N° 001-2024-EF/50.01 (Ejecución Presupuestaria) .....	31
2.2.13 Oficio N.º 0059-2023-EF/52.05 – Opinión Técnica DGTP-MEF .....	32
2.2.14 RCGE N.º 572-2022/CGE – Actividades de comercialización .....	32
2.2.15 Ley N.º 29006 – Disposición de Inmuebles del Sector Defensa.....	33
2.2.16 Ley N.º 29248 – Ley del Servicio Militar .....	33
2.2.17 D.S. N.º 007-2022-JUS – Requisitos de Exposición de Motivos .....	33
2.3 Términos básicos.....	34

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TEMA .....	40
3.1. Campo de aplicación .....	40
3.2. Tipo de aplicación .....	40
3.3. Diagnóstico.....	41
3.4. Propuesta de innovación .....	42
3.4.1 Objetivos de la propuesta .....	44
3.4.2 Descripción simple de la propuesta.....	45
3.4.3 Plan de implementación (fases y responsables) .....	47
3.4.4 Indicadores de éxito .....	48
3.4.5 Riesgos y mitigaciones.....	54
3.4.6 Gobernanza y rendición de cuentas .....	55
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA .....	61
Anexo A .....	63

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como inicio de recolección de datos la Oficina Generadora de Recursos del Ejército (OGRE), con sede en el Cuartel General del Ejército en San Borja, y nace de una tarea concreta; convertir activos y servicios institucionales en ingresos trazables que sostengan la continuidad de lo cotidiano a lo pequeño y crítico, sin perder legalidad ni transparencia.

El propósito general es doble; la de asegurar la operación durante el año dos mil veinticinco empleando Recursos Ordinarios y preparar, de ser el caso, el retorno responsable a la administración de Recursos Directamente Recaudados en el año dos mil veintiséis, con reglas claras, controles digitales y una rendición de cuentas que cualquiera pueda entender. Dicho de otra manera, se busca que cada sol generado vuelva a mejorar el mismo servicio que lo originó y que ese ciclo se vea y se sienta en la unidad.

El problema que enfrentamos es conocido por quienes sostienen el día a día; como es la centralización del RDR a partir del marco de tesorería; y su reglamentación alargó el camino para gastos pequeños pero vitales, como mantenimiento menor, reposiciones y servicios básicos. Esto quiere decir que cuando lo urgente deja de ser atendido a tiempo, lo grande se detiene.

Por eso, este trabajo plantea una ruta en dos vías.

Primero, ordenar el dos mil veinticinco con lo que hoy sí es posible que es la programación, expedientes completos, rutas de compra ágiles, firma digital y un tablero simple que muestre oportunidad, impacto y transparencia.

Segundo, si en dos mil veintiséis la administración del RDR regresa a la entidad, hacerlo con candados y uso vinculado al servicio que lo genera, techos por rubro, caja segura en la CUT, registro íntegro en el SIAF, control por contrato y publicación mensual del "RDR y sus resultados.

Tras aplicar estas estrategias, esperamos resultados visibles y comprensibles para funcionarios y usuarios; ya que esto significa pedidos

que dejan de estancarse porque entran bien desde el inicio; servicios críticos que no se apagan por trámites; expedientes con firma digital, sello de tiempo e itinerario; y una recaudación que crece de manera sana porque se comunica mejor la oferta y se administra con cercanía y control. La OGRE conduce reglas simples y acompaña a las unidades; el COGAE destraba; presupuesto y tesorería registran y depositan en tiempo; logística compra por rutas conocidas; legal formaliza sin demoras; y cada unidad formula y evidencia con claridad.

En pocas palabras esto significa la continuidad operativa de hoy, y un retorno responsable del RDR del mañana, con cuentas claras y mejoras que se notan.

Palabras clave: OGRE; recursos directamente recaudados; continuidad operativa; CUT; SIAF.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo nace de una preocupación muy concreta vivida en la unidad; que tiene por eslogan “cuando lo pequeño se demora, lo grande se detiene”. Como, por ejemplo; un comedor sin balones de gas, una ambulancia parada por llantas, un taller sin repuesto.

En el pasado, esos gastos se resolvían con cercanía; hoy, el cambio del circuito financiero hizo más largo el recorrido y, con ello, más frágil la continuidad del servicio.

Nuestro objetivo es encarar esa realidad sin tecnicismos innecesarios; es brindar un camino claro para sostener el dos mil veinticinco con Recursos Ordinarios y, si la normativa lo permite, devolver en dos mil veintiséis la administración del RDR a la entidad, con reglas simples, controles firmes y resultados visibles.

La OGRE, de donde se recolecto los datos y la experiencia, es la oficina llamada a tender puentes entre patrimonio e impacto; identifica oportunidades, diseña procesos, conduce actos, formaliza contratos y cuida que cada sol recaudado vuelva a mejorar el servicio que lo generó. Trabaja en coordinación con COGAE, presupuesto, tesorería, logística y legal, y sostiene cada decisión con trazabilidad digital y expedientes íntegros, firma electrónica, sello de tiempo, publicación oportuna y un itinerario de accesos. Esta manera de trabajar es el piso ético y operativo de la propuesta.

El contexto normativo que motiva la reflexión es claro; la centralización de la caja pública y su reglamentación hicieron que ingresos que antes se manejaban como RDR hoy transiten por el circuito del Tesoro y se ejecuten como Recursos Ordinarios. La intención fue mejorar el control; el efecto colateral, si no se compensa con mecanismos de urgencia y buenas prácticas, es la pérdida de oportunidad en lo “pequeño-crítico”. Esta tensión entre control y velocidad es el corazón del problema que abordamos.

Por eso proponemos una salida en dos tiempos.

Primero, hacer bien lo que hoy sí podemos que es programar con cabeza fría, armar expedientes completos desde el inicio, usar rutas de compra ágiles ya permitidas, y firmar todo digitalmente para proteger a las personas y acelerar respuestas. Además, instalar un tablero mensual muy simple de oportunidad, impacto y transparencia el cual nos permita decidir sin adivinar.

Segundo, si el RDR vuelve en el dos mil veintiséis, administrarlo con cercanía y candados; que el dinero de cada servicio regrese a ese servicio; que haya techos por rubro; que la caja sea segura en la CUT; que el registro sea íntegro en el SIAF; que en el control se haga contrato por contrato; y que cada mes se cuente, en sencillo, cuánto entró, en qué se usó y qué mejoró.

La forma de trabajo es deliberadamente práctica. No inventemos oficinas ni sistemas paralelos: ordenamos lo que existe, simplificamos plantillas, definimos checklists de una página, estandarizamos cronogramas y abrimos una mesa de ayuda para resolver dudas rápidamente. En recaudación, hacemos un mapa de espacios y servicios, fijamos precios justos, paquetizamos oportunidades pequeñas para que resulten atractivas y mostramos nuestra oferta con claridad; vitrinas digitales, fotos, calendarios y así atraer buenos postores. Todo con el mismo espíritu de cercanía con control.

El valor agregado de este trabajo es su enfoque humano. Hablamos de personas que esperan un servicio a tiempo y de equipos que necesitan reglas comprensibles para cumplir sin temor. Por eso, cada propuesta viene con su "para qué" y su "cómo": para que el comedor no se apague, el expediente sale completo desde el primer día; para que el contrato no se caiga, la firma es digital y todo queda con sello de tiempo; para que no haya sorpresas, el tablero muestra lo esencial en palabras simples; para que la recaudación crezca de manera sana, se comunica mejor la oferta y se cobran a tiempo las obligaciones.

Es por esto que en el Capítulo I se presenta la información general; dónde se realizó la experiencia, qué funciones se cumplieron y cuál es la misión y visión de la OGRE.

En el Capítulo II; se desarrolla el marco teórico y de antecedentes internacionales y nacionales; y resume el marco legal que explica el cambio del circuito financiero y sus implicancias.

En el Capítulo III; se describe el problema observado, propone la innovación en dos vías, fija objetivos, explica la solución en lenguaje sencillo, detalla el plan por fases, define indicadores de éxito y cierra con gobernanza y rendición de cuentas.

Lo planteado en el trabajo sería una manera de sostener el presente con orden y de preparar el regreso del RDR con responsabilidad. Porque no se trata de escoger entre agilidad o control; se trata de demostrar con hechos y con papeles que el Ejército puede tener ambas cosas cuando las reglas son simples, los expedientes caben bien y cada decisión deja una huella digital verificable. Ese es, en el fondo, el compromiso de la OGRE y el sentido de este trabajo.

## **CAPÍTULO I.**

### **INFORMACIÓN GENERAL**

#### **1.1 Descripción de la Dependencia o Unidad**

La recolección de datos de la investigación se desarrolla en la Oficina Generadora de Recursos del Ejército (OGRE), unidad técnico-administrativa del Comando General de Apoyo del Ejército (COGAE), con sede en el Cuartel General del Ejército, San Borja – Lima. Donde su razón de ser de esta oficina es convertir activos y servicios institucionales en ingresos trazables mediante procesos formales (concesiones, arrendamientos, subastas y otras modalidades permitidas), para que esos recursos retornen en mejoras visibles a la misión; continuidad de servicios críticos, mantenimiento oportuno, infraestructura y equipamiento operativo.

La OGRE diseña reglas, conduce procesos y supervisa su ejecución a nivel de unidades ejecutoras y orgánicas del EP. Así mismo opera con estándares de seguridad jurídica, transparencia y trazabilidad digital como son expedientes íntegros, firma digital, publicación oportuna y brinda acompañamiento técnico a las unidades desde la identificación de la oportunidad hasta el cierre contractual. En un contexto de cambios presupuestales, la ejecución con RO y preparación de transición a RDR cuando corresponda, la OGRE actúa como puente entre el patrimonio institucional y las necesidades reales del servicio, asegurando que cada sol generado se traduzca en impacto operativo.

#### **1.2 Tipo de actividad que desarrolló (función y puesto)**

El autor se desempeñó como jefe o Ejecutivo del Departamento de Recursos Estratégicos en la OGRE. Su actividad combinó gestión técnica y conducción de procesos con asesoría directa a las unidades usuarias. En la práctica, su función puede resumirse en convertir oportunidades en contratos válidos y contratos en mejoras concretas, cuidando tiempos, en forma legal y con trazabilidad.

Sus funciones sustantivas desarrolladas:

- 1) Planeamiento del portafolio como identificación de activos, servicios con potencial; elaboración de fichas de oportunidad; priorización por impacto, continuidad de servicios críticos, y mantenimiento, equipamiento.
- 2) Diseño y estandarización, así como preparación o revisión de bases y cronogramas; plantillas y checklists por tipo de proceso; criterios de valoración y garantías.
- 3) Conducción del proceso, absolución de consultas; organización de actos públicos; elaboración de actas; coordinación interáreas (presupuesto, logística y legal).
- 4) Formalización y control; como gestión de contratos, garantías y seguros; definición y seguimiento de indicadores de servicio; verificación de cobros y registro de ingresos.
- 5) Trazabilidad y transparencia; como armado de expedientes íntegros con firma digital y sello de tiempo; publicación de bases, resultados y reportes; e itinerario de accesos.
- 6) Acompañamiento a unidades de soporte técnico permanente a UUOO/UE, alertas tempranas de riesgo, atención de observaciones de control.
- 7) Reporte a jefaturas e informes periódicos de estado, riesgos y resultados para OGRE/COGAE y mando.

### **1.3 Lugar y fecha**

El lugar de ejecución de la experiencia fue la OGRE que está ubicada en el Cuartel General del Ejército, distrito de San Borja, en Lima – Perú.

El periodo considerado de la investigación data del Año 2025, con referencia directa a la ejecución con Recursos Ordinarios (RO) y a la preparación de transición ordenada a Recursos Directamente Recaudados (RDR) de corresponder en el ejercicio 2026.

## **1.4 Misión**

La Oficina Generadora de Recursos del Ejército (OGRE) tiene por misión diseñar, conducir, supervisar y formalizar las actividades que generan ingresos para la Institución como concesiones, arrendamientos y subastas de bienes asegurando que cada sol recaudado regrese al servicio que lo origina y cierre brechas prioritarias de mantenimiento, servicios críticos, infraestructura, equipamiento. Lo hace con reglas claras, seguridad jurídica y trazabilidad total con bases estandarizadas, cronogramas cumplibles, actos públicos documentados, firma digital y publicación oportuna de resultados, de modo que toda decisión pueda explicarse y verificarse.

La OGRE acompaña técnicamente a las unidades, escuelas y dependencias desde el inicio hasta el cierre de cada proceso e identifica oportunidades de puesta en valor, prepara y revisa bases, absuelve consultas, dirige actos, verifica garantías e indicadores, y controla la ejecución contractual con reportes periódicos. En paralelo, supervisa y audita el cumplimiento de las directivas, cuida el archivo integral del expediente y mantiene un itinerario de accesos que protege la confidencialidad y la responsabilidad funcional.

Bajo la conducción del COGAE, la OGRE articula con presupuesto, logística, asesoría legal y control interno para que la generación de recursos no se quede en el papel, sino que se vea en mejoras concretas para el soldado y para la unidad. En contextos de cambio presupuestal la ejecución con RO y, de corresponder, transición ordenada a RDR, la OGRE asegura continuidad operativa con procesos ágiles y cumplibles, y prepara el retorno responsable de recursos administrados en la unidad con candados de uso (vínculo tasa-servicio, techos por rubro, transparencia en tiempo real) y controles digitales.

En suma, la OGRE es puente y garante o puente entre el patrimonio del EP y las necesidades reales del servicio; garante de que los recursos se generen y usen bien, a tiempo y a la vista, fortaleciendo la misión institucional y la confianza de quienes sirven y se benefician de ella.

## **1.5 Visión**

Ser la oficina referente en el Estado por transformar, con transparencia y seguridad jurídica, las oportunidades de concesión, subasta y arrendamiento en ingresos sostenibles, trazables y oportunos; de modo que cada proceso diseñado, conducido y controlado por la OGRE se vea en mejoras concretas para el soldado y la unidad sin demoras, sin dudas y sin reprocesos, trabajando en estrecha coordinación con el COGAE y acompañando técnicamente a todas las unidades del Ejército.

## **1.6 Funciones del puesto que ocupó**

- 1) Planificación y priorización del el portafolio de procesos por impacto y urgencia.
- 2) Definir rutas (concesión, arrendamiento, subasta) y cronogramas tipo Diseño normativo-operativo
- 3) Redactar, revisar bases, requisitos y criterios de evaluación.
- 4) Estandarizar plantillas, checklists y matrices de riesgos.
- 5) Conducción del proceso
- 6) Gestionar consultas y absoluciones; programar visitas técnicas.
- 7) Conducir actos públicos y levantar actas; consolidar cuadros comparativos.
- 8) Formalización y ejecución
- 9) Suscribir, gestionar contratos; controlar garantías y seguros.
- 10) Definir o monitorear indicadores de servicio; validar conformidades.
- 11) Gestión financiera y registro
- 12) Verificar cobros y empoce conforme a la clasificación vigente (RO y RDR).

- 13) Coordinar con presupuesto y tesorería para el registro y destino del ingreso.
- 14) Trazabilidad y control
- 15) Mantener expedientes con firma digital y sello de tiempo.
- 16) Asegurar publicidad activa y bitácora de accesos; atender auditorías.
- 17) Acompañamiento y capacitación
- 18) Brindar soporte técnico a UUOO/UE; capacitar en procesos y evidencias.
- 19) Generar lecciones aprendidas para la mejora continua.
- 20) Reporte y gobernanza
- 21) Informar a OGRE y COGAE sobre avances, riesgos y resultados.
- 22) Proponer mejoras normativas y de proceso para ganar oportunidad y control.

## CAPITULO II

### 2.1 ANTECEDENTES

#### 2.1.1 Antecedentes Internacionales

**Cabrera (2022).** *Análisis de los ingresos municipales 2008–2021 [Tesis de maestría, Universidad de Chile]* Este estudio ofrece una radiografía de cómo evolucionan los ingresos municipales chilenos y qué tan equitativamente se distribuyen entre comunas. Más allá de las tablas, su mensaje es claro, cuando el dinero que sostiene los servicios cotidianos depende de decisiones tomadas lejos del barrio, la gente siente la demora. La investigación combina series del SINIM, indicadores de desigualdad (como el Gini) y una lectura crítica del papel de las transferencias del nivel central.

La tesis muestra que, **aunque los ingresos totales tienden a crecer en el largo plazo, los ingresos propios lo más parecido al RDR son los que se ven más golpeados en crisis como la de 2020.** También encuentra que las transferencias nacionales no siempre corrigen las brechas entre comunas; algunas veces son apenas neutrales y, en promedio, pueden resultar levemente regresivas. Traducido a nuestra inquietud, si desconectas a quien presta el servicio de la llave de su propio ingreso, el tiempo de respuesta para arreglar lo básico (iluminación, bacheo, combustible para patrullaje) se alarga y la desigualdad territorial se hace más visible.

No basta con que “haya dinero” en el agregado; importa dónde está y cuán rápido llega a la unidad ejecutora. Los ingresos propios, con reglas claras y control, ayudan a dar respuestas oportunas porque el responsable decide sin pedir permiso por cada pequeño gasto operativo. La centralización sin mecanismos de urgencia puede terminar invisibilizando lo cotidiano, el foco se pone en proyectos grandes, mientras lo simple pero crítico se rezaga. Para el EP, donde el servicio es la continuidad operativa de la unidad, este hallazgo refuerza la necesidad de un plan en dos vías la de sostener 2025 con RO, y preparar un retorno responsable del RDR a partir del 2026.

Este antecedente respalda: (a) el principio de beneficio es decir lo

que paga el usuario o vecino vuelve en mejoras tangibles del mismo servicio; (b) la descentralización responsable o la autonomía con auditoría y firma digital; y (c) la necesidad de KPIs de oportunidad (tiempo de ciclo de compras menores, % de abastecimiento crítico) para demostrar que la proximidad del recurso mejora tiempos y calidad.

**Rivera-Fuentes (2022).** *La autonomía financiera de administraciones locales, El caso de los municipios del Gran Concepción. Territorios y Regionalismos*; Este trabajo explora de manera práctica qué significa tener autonomía financiera en la administración local, no es solo recaudar más, es poder decidir a tiempo.

El estudio mezcla datos financieros con entrevistas a equipos y directivos, y revela un punto ciego habitual; muchas áreas administrativas no tienen un concepto operativo de autonomía, por eso, incluso cuando la norma lo permite, la gestión no cambia.

La autonomía responsable se sustenta en tres patas; capacidad de recaudación, marco jurídico habilitante y procesos internos simples. Si falla una, la autonomía se queda en el papel. En clave peruana 2025, donde los ex-RDR se ejecutan como RO, la lección es evitar el todo o nada; se puede ganar oportunidad sin esperar el cambio normativo, con procesos internos y tableros que acerquen la decisión al punto de servicio.

(1) La capacitación corta importa; si en 2026 regresan los RDR, hay que entrenar a quienes manejan caja y compras para que sepan qué pueden y qué no pueden hacer, con ejemplos concretos.

(2) La autonomía sin reglas claras de uso genera sospechas; por eso, conviene fijar techos por rubro, vínculo explícito "RDR servicio" y transparencia mensual con firma digital.

(3) La cultura de oportunidad no nace de una ley, sino de hábitos, plantillas, calendarios y roles definidos.

**Villalobos (2023).** *Gestión municipal y modelo econométrico de ingresos municipal: Estado de México 2020. Revista Mexicana de Análisis Político*

y *Administración Pública*, La Idea central. Con un enfoque econométrico, el estudio busca qué factores explican la recaudación municipal y si las transferencias del centro “adormecen” el esfuerzo local. Encuentra que variables como el valor catastral empujan con fuerza los ingresos propios y que no existe evidencia robusta de pereza fiscal por transferencias federales. Qué aporta al problema. Rompe el mito de que “si el centro transfiere, la unidad deja de esforzarse”. Cuando hay capacidades, reglas y metas, las unidades locales sí sostienen su recaudación y mejoran servicios. Para nuestro caso; devolver RDR en 2026 no implica desorden si lo acompañas de profesionalización como catastro o registro, cobranza, metas trimestrales y transparencia.

Este trabajo nos enseña que, la recaudación propia convive con transferencias si hay gestión basada en datos; (1) los incentivos deben amarrarse a resultados visibles para el usuario como por ejemplo, el porcentaje de equipos operativos o tiempo de ciclo de abastecimiento y (2) el riesgo real no es la autonomía, sino la falta de controles así mismo sustenta el trabajo en dos vías ya que el 2025 no debe abandonar la recaudación aunque sea RO, porque mejora el techo futuro; y 2026 debe llegar con metas y tableros que vinculen cada sol de RDR con un resultado operativo claro.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

**Merino (2024).** *Recursos directamente recaudados y su influencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, periodo 2020–2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes] La tesis busca si los RDR influyen en la ejecución presupuestal. La respuesta es sí cuando el RDR está disponible y bien gestionado, la ejecución mejora se cumple lo programado, los servicios no se detienen por compras menores y se reduce el papel que regresa.

Lo que aporta esta tesis es una evidencia local de que “RDR cercano” se traduce en continuidad. Mientras la centralización obliga a pasar por etapas adicionales para pequeños gastos operativos, los RDR en la unidad evitan cuellos de botella y sostienen servicios donde los

tiempos importan más que los montos.

Así mismo nos enseña que: (1) Para el 2025, arma la matriz RDR a RO, asea todo lo que antes cubrías con RDR debe estar en PIA/PIM con respaldo así se evitarás parálisis. (2) Para 2026, si regresan los RDR, define usos permitidos (servicios vinculados a la tasa/actividad generadora), techos, y un tablero público mensual que cuente en sencillo “en qué se usó y qué mejoró”.

Este antecedente alimenta el estudio del principio de beneficio (lo que se recauda por un servicio vuelve a ese servicio) y agilidad (menos días de ciclo). Además, refuerza tus KPIs ósea el porcentaje de requerimientos críticos atendidos a tiempo; porcentaje de disponibilidad de equipos; días promedio de compra menor.

**Acosta & Mayer (2023).** *Recursos directamente recaudados y su incidencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Punchana, periodo 2020–2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. El estudio examina cómo la disponibilidad de RDR impacta la capacidad de cumplir metas en un distrito amazónico con desafíos logísticos. La conclusión es directa es decir que cuando el RDR fluye, la oportunidad en servicios básicos mejora; cuando falta o tarda, las metas se caen.

Qué aporta al problema. El caso Punchana funciona como espejo de cientos de jurisdicciones que dependen de compras menores y abastecimientos frecuentes como combustible, luminarias, mantenimiento. Si la decisión se aleja, los tiempos se estiran y la comunidad lo nota de inmediato.

Las lecciones de este trabajo son las siguientes: (1) En el 2025 se usa circuitos rápidos con RO como son; catálogos, órdenes marco, topes por monto para cubrir lo “pequeño y crítico”. (2) En el 2026, con RDR en la unidad, se activará “fondos vinculados” es decir que cada rubro de RDR atado a un resultado visible y reportes mensuales con firma digital.

Así mismo sustenta su propuesta por gobernanza con KPIs: si un rubro RDR paga alumbrado o movilidad, su KPI debe mostrar mejora tangible es decir tiempo de reposición, porcentaje operatividad; Transparencia y

trazabilidad son el puente entre autonomía y confianza.

**Mamani (2024).** *Los recursos directamente recaudados y su incidencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de San Román, periodos 2021–2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada San Carlos].* La tesis analiza el vínculo de RDR-ejecución en una municipalidad grande y compleja. Confirma el patrón del mayor y mejor uso de RDR igual o mejor ejecución, tanto en gasto corriente (servicios) como en inversiones que dependen de compras ágiles.

Qué aporta al problema. A escala provincial, el RDR local funciona como motor de continuidad es decir cubre los “detalles” que, si se detienen, paralizan lo importante. La centralización puede garantizar control macro, pero si no viene con mecanismos de urgencia, termina frenando lo micro que sostiene el día a día.

Así mismo el trabajo:

(1) Define un catálogo claro de bienes y servicios financiables con RDR o vinculados al servicio que lo genera y sus techos.

(2) establece roles y contrapesos (quién pide, quién sustenta, quién autoriza) con bitácora.

(3) opera con firma digital y sello de tiempo para dar validez y trazabilidad.

Este caso ancla su justificación normativa ya que existen precedentes sectoriales como salud y evidencia empírica municipal, entonces el retorno del RDR a la unidad no es un capricho, sino una corrección práctica que alinea recursos y responsabilidades.

Los antecedentes en mención apuntan a la misma idea la oportunidad ya que importa tanto como el control. La centralización cuidó la caja en un momento difícil, pero la experiencia comparada y local enseña que, sin mecanismos de urgencia y cercanía al punto de servicio, los tiempos se alargan y la confianza se erosiona. Lo que enmarca dos vías bien claras, el primero orden y previsión con RO en 2025, y una descentralización responsable del RDR en 2026 con reglas, techos, firma

digital, bitácora y KPIs que la ciudadanía y el mando puedan leer de un vistazo.

## **2. 2 Base teórica**

### **2.2.1 Ley Marco de la Administración Financiera y Ley N.º 28112**

Esta ley es como el “manual de buena casa” para el dinero público; ordena quién hace qué, con qué reglas y con qué límites, pone al MEF como el gran coordinador de los sistemas que cuidan la plata del Estado como son; presupuesto, tesorería, contabilidad y deuda, no te dice “compra así” o “paga así” en detalle; te dice los principios de legalidad, eficiencia, transparencia, responsabilidad; gracias a esta ley, cada sistema de presupuesto y tesorería pueden sacar sus propias directivas y procedimientos claros.

En la vida diaria, evita que cada entidad “invente” su manera de recaudar o gastar; todos juegan con las mismas reglas básicas; antes del 2022, esos principios permitían que las entidades recauden RDR como tasas, servicios, alquileres y los administren con orden; la lógica es simple, si cobras por un servicio, debes registrarlo, depositarlo, rendir cuentas y gastarlo para lo que corresponde.

También promueve que la información así sea comparable, si alguien pregunta “¿cuánto recaudaste?”, la respuesta tenga respaldo, así mismo ayuda a prevenir “atajos”: nada de gastos sin sustento, nada de ingresos sin registro, nada de cuentas sin conciliación, protege a los jefes y equipos, si haces las cosas según las reglas, tienes cómo defender tus decisiones ante auditorías. A nivel de cultura, empuja a planificar, no se gasta por impulso; se gasta porque estaba previsto y justificado; para los RDR, esto se traducía en recaudar con boleta, depositar en la cuenta que toca, y ejecutar con los permisos correctos, si la unidad alquilaba un ambiente o prestaba un servicio, el ingreso no quedaba suelto; entraba al circuito formal.

Ese circuito formal es el que permite después mostrar qué se hizo con el dinero y demostrar que entró por aquí y salió por allá.

La ley 28112, entonces, no es "la del RDR", pero sí es la cancha donde el RDR podía jugar con reglas claras, por eso, cuando se habla de volver a administrar RDR en la unidad, esta ley da el soporte de orden y de principios.

Por lo que podríamos mencionar haz las cosas bien, desde el inicio, y el sistema te respaldara. Esto evita malentendidos, si todo está documentado, las preguntas se responden con papeles, no con cuentos.

En resumen, es la columna vertebral. Sin este marco, cada cambio sobre RDR sería un salto al vacío, con este marco, cualquier ajuste futuro como la transición 2026 se hace sin perder control ni transparencia.

### **2.2.2 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto – Ley N.º 28411**

Esta ley es la que organiza el presupuesto, cómo se planifica, aprueba y ejecuta los fondos del año, reconoce que no todo el dinero es igual, hay fuentes distintas como transferencias, donaciones, y también RDR.

Antes de 2022, esto significaba que una entidad podía programar y gastar con su propia recaudación (RDR) donde la norma lo permita. No significa "haz lo que quieras"; es "si es tu fuente, úsala para lo que corresponde y rinde cuentas".

Para gobiernos regionales y locales, varias reglas mencionaban expresamente sus RDR como fuente propia, en la práctica, esto daba agilidad para cosas pequeñas pero críticas como mantenimiento menor, insumos, servicios básicos, la idea es lógica, si cobras por un trámite o servicio, puedes destinar esa recaudación a mejorarlo; imagina una unidad que cobra por un curso o por una certificación, esos ingresos ayudaban a sostener ese mismo servicio, entonces el presupuesto, así, no depende sólo de lo que brinda Lima; también de lo que la unidad genera con su trabajo, eso impulsa responsabilidad, si mejoras el servicio, sube la satisfacción, sube la recaudación, y puedes reinvertir.

El usuario lo entiende paga una tasa y ve que el servicio funciona y mejora, por supuesto esto no reemplaza al presupuesto central; lo complementa en la parte final del día a día, y no quita control, todo se

registra, se audita, se reporta.

En nuestra propuesta esta ley sustenta la lógica del “vínculo tasa servicio”: lo que recaudo por X, ayuda a mejorar X.

También sostiene la idea de KPIs; es decir si el servicio mejora, el presupuesto luce sus resultados, por eso, cuando se cortó la administración directa de RDR, muchas cosas pequeñas se volvieron más lentas, la ley 28411 explica por qué sí tiene sentido que la unidad vuelva a manejar parte de su RDR con orden.

En resumen “planifica con tus fuentes, gástalas bien, y demuestra resultados”, es un paraguas que protege la buena práctica; sin él, todo sería pedir “excepciones”, y brinda lenguaje común; todos sabemos de qué hablamos, cuando decimos RDR en presupuesto.

### **2.2.3 Decreto Legislativo N° 1440 (Sistema Nacional de Presupuesto)**

norma actualiza y moderniza la “Ley de Presupuesto” para el día a día actual, mantiene la estructura por fuentes de financiamiento; por eso, los RDR seguían teniendo su casilla propia, trae la mirada multianual, pensar no sólo en hoy, sino en el impacto en los próximos años, explica cómo se programan metas, cómo se arma el PIA y cómo se ajusta el PIM, con RDR, esto ayudaba a prever qué parte del servicio se sostiene con lo que se recauda.

Si en tu unidad el RDR financiaba ciertos insumos, el 1440 hacía que eso quede escrito en la programación, la regla es: “lo que planifico, lo ejecuto; lo que ejecuto, lo rindo”. También te recuerda algo importante como es si recaudamos y declaramos bien hoy, mejoramos el techo de mañana; ese “techo” es la Asignación Presupuestaria Multianual; en cristiano, el tamaño de tu manta para el próximo año.

Por eso, aunque en 2025 ejecutes con RO, no dejes de recaudar bien, influye en tu base futura.

El 1440 da lenguaje, plazos y pasos, así como quién propone, quién aprueba, quién supervisa, a los equipos les da seguridad, “si seguimos el proceso, el presupuesto fluye”, antes de 2022, facilitaba que los RDR convivan con RO sin enredos, en caso de falta de marco, también marca

el camino para pedir recursos adicionales con sustento.

Esta ley es muy útil para la investigación, porque sostiene el plan en dos vías; lo de hoy (RO) y lo que quieres recuperar (RDR) con orden.

En resumen, es el mapa de ruta para que el dinero planeado se convierta en servicio real., evita tirones internos, todos saben cuándo y cómo formular, sustentar y ajustar, para RDR, valida que no eran "caja chica", sino fuente formal con reglas claras, te ayuda a medir si programaste RDR para A, luego puedes mostrar si A mejoró en corto tiempo y el 1440 planifica con cabeza fría la ejecución con pies en la tierra.

#### **2.2.4 Clasificador de Fuentes de Financiamiento y Rubros**

Este documento es el "diccionario" que define cada fuente de financiamiento, sin ambigüedades, aquí está la definición operativa de RDR ingresos que la entidad genera y administra directamente.

Como ejemplos tenemos; la tasas por trámites, venta de bienes, servicios prestados, alquileres, rentas, penalidades, y añade algo clave, también rendimientos o intereses y saldos de balance, antes del 2022, esta definición era la guía de todos, "si es esto, es RDR; si no, no lo es".

Eso ayudaba a registrar bien cada sol en su casillero correcto, al registrar bien, el presupuesto refleja la realidad y no hay sorpresas a fin de año, si una Unidad Ejecutora arreglaba una máquina con dinero de servicios que presta, no hay misterio; eso es RDR, y Cuando llega una auditoría, este Anexo 4 es la regla del juego que todos miran, también evitaba discusiones internas; ya que "no es opinión, está en el clasificador". Para el Trabajo, este documento es oro por que demuestra que la RDR no era un invento, estaba debidamente conceptualizado, te permite armar tu matriz RDR de servicio con respaldo, cada rubro de ingreso atado a su uso lógico, además, te ayuda a separar lo que sí puede ser RDR de lo que no corresponde.

Mejora la transparencia, puedes publicar "recaudamos X por Y, y se usó en Z" con claridad, al usuario o vecino le hace sentido porque "pagué por esto, y veo que mejoró".

Para el jefe, da tranquilidad ya que "estamos usando la fuente

correcta para el gasto correcto", si un gasto no calza con el Anexo 4, mejor no usar RDR ahí te ahorras problemas. En el 2026, si vuelven los RDR, este clasificador es la brújula para no desviarte, es la base para tus KPIs por fuente, qué mejora, cuánto y en qué tiempo, en pocas palabras el Anexo 4 es la definición oficial que convierte la teoría en práctica diaria.

### **2.2.5 Decreto Legislativo N.º 1441**

Esta norma ordena la caja del Estado cómo se recauda, dónde se deposita y cómo se paga, habla de la Cuenta Única del Tesoro (CUT), que es como la cuenta madre que evita cuentas sueltas; antes del 2022, las entidades manejaban sus RDR siguiendo estas reglas de tesorería; que es la de depósito, conciliación, pagos autorizados.

Ojo; ya había control y trazabilidad; no era "cada uno a su antojo". El 1441 también busca que la plata rinda y no se quede dormida en mil cuentas pequeñas, en la práctica, obligaba a tener orden quién cobra, quién empoza, quién autoriza pagos, todo con huella. Esto protege a los equipos, si todo se hace por el circuito correcto, no hay "peros" después.

A los usuarios, les da seguridad porque su pago entra a un circuito serio, no a una caja "informal". Con RDR, este marco permitía pagar rápido lo cotidiano, sin perder control, es por esto que al centralizarse desde el 2022 al 2023, muchas cosas empezaron a pasar por Tesoro y se hicieron más lentas para lo pequeño, por eso, cuando pides que el RDR vuelva a la unidad, este DL es parte del soporte de confianza.

Dice, en el fondo; "sí puedes ser ágil, pero dentro de un circuito seguro y auditado", y si algo falla, hay cómo reconstruir el camino como son los itinerarios, conciliaciones, firmas. Ayuda a evitar riesgos, pagos duplicados, cuentas sin control, fondos mal usados, es la otra cara del presupuesto, no basta programar; hay que pagar bien.

Para tu TSP, muestra que "agilidad" y "control" no están peleados, permite el enfoque del 2026 de RDR en la unidad, pero con candados claros, En el 2025, aunque ejecutes con RO, sigues en este circuito; no improvises fuera de tesorería.

En conclusión, el 1441 cuidaba la caja antes, y puede cuidar la caja

después del cambio normativo, es la base para decir: “podemos ser rápidos y responsables”.

### **2.2.6 Directiva para la Ejecución Presupuestaria 0002-2021**

Esta directiva es el “paso a paso” anual para gastar bien lo que se programó, te recuerda documentos mínimos, plazos, registros y responsabilidades, incluye anexos y clasificadores, y te marca la ruta para evitar observaciones.

Antes del 2022, te servía para ejecutar también con RDR sin tropezar en lo formal. Mencionándolo de manera mucho más clara, podemos decir: “si vas a gastar, trae el sustento y marca bien la fuente”, define rutinas útiles, quién arma el expediente, quién lo revisa, quién autoriza, y cómo se registra. Sirve para ordenar la casa sin papeles, no hay gasto; con papeles correctos, el gasto fluye.

Para cosas urgentes, te empuja a planificar y usar mecanismos más ágiles como (catálogos, órdenes marco). Al equipo le quita incertidumbre ya saben qué checklist seguir.

Con RDR, evitaba que una compra simple se caiga por forma; por eso, daba oportunidad, en el 2025, te ayuda a que los RO caminen sin trabas y que el expediente se encuentre completo a la primera.

Para la investigación, respalda los KPIs de “expedientes completos” y “días de ciclo”, también te sirve para capacitar 1 hora con esta directiva y el equipo mejora su puntería, la lección humana es clara; lo que no se documenta no existe; lo que se documenta bien no se cae. Te da lenguaje con el MEF todos hablan el mismo “idioma procedimental”; por eso, cuando pidas recursos adicionales (art. 37), llegarás con el combo correcto. No es una norma “dura”; es una guía práctica de supervivencia administrativa, cuanto más la uses, menos sorpresas tendrás, es la compañera silenciosa de tu presupuesto de siempre a mano, siempre útil.

### **2.2.7 Resolución Directoral N.º 002-2020**

Esta resolución es un antecedente importante para municipalidades, ordenó que recaudaciones (RDR e impuestos municipales) se manejen en la Cuenta Única del Tesoro (CUT). Para evitar cuentas sueltas y mejorar control y rendimiento del dinero.

Es un “ensayo” de centralización del sector local antes del gran giro del 2022 al 2023; esto no era contra el servicio; era para ordenar dónde se guarda y desde dónde se paga, el mensaje fue “menos cuentas, más seguridad; pero con ruta clara para atender gastos”.

Para RDR municipales, esto cambió el camino del dinero, no la finalidad del gasto permitido. Traducido quiere decir depositas en CUT, asignas y pagas siguiendo tesorería; no te quedas con cuentas paralelas.

Si el proceso es ágil, el vecino casi no lo nota; si el proceso se traba, lo siente en el servicio, este antecedente explica por qué la forma de manejar la caja impacta en la oportunidad del gasto, te sirve para argumentar que, si se devuelve RDR a la unidad, hay que mantener orden CUT y agilidad local, también recuerda que la centralización sin mecanismos de urgencia puede “alargar” lo cotidiano.

Por eso la propuesta de dos vías tiene sentido; hoy es RO con expedientes buenos; mañana RDR con control y rapidez. Además, muestra que el control de caja puede convivir con la responsabilidad local.

En el TSP, úsalo como “prueba de que ya se probó” una forma de centralizar; aprendamos de lo bueno y corrijamos lo lento. Si una municipalidad con CUT puede atender rápido usando reglas claras, una unidad también puede hacerlo con RDR bien normado.

El punto no es “centralizar o no”, sino cómo sostener la continuidad de los servicios, este documento es una pieza del rompecabezas: control más oportunidad. Así, la gente no paga sólo para “guardar” el dinero, sino para ver el servicio andando. En síntesis, es una lección útil, ordenar la caja está bien; no perder velocidad,

### **2.2.8 Decreto Legislativo N.º 1441 – Sistema Nacional de Tesorería.**

Este decreto ordena la “caja” del Estado dónde se deposita el

dinero público, cómo se mueve y quién responde por cada paso. Su mensaje de fondo es sencillo la plata del Estado debe estar bajo un esquema único y seguro para evitar cuentas dispersas, errores y riesgos. En ese marco, el artículo 15.3 trajo el gran cambio para los RDR, lo que antes muchas entidades administraban directamente, pasa a ser dinero del Tesoro Público y, por tanto, sigue el camino central de la Cuenta Única del Tesoro. La idea busca más control y trazabilidad, sobre todo en contextos de presión fiscal o de sanidad financiera. En la práctica, esta centralización se sintió en el ritmo de la vida diaria, adquisiciones pequeñas, pagos que antes se resolvían en tiempos cortos desde la propia unidad, ahora necesitan pasar por un circuito central con nuevas validaciones. Para algunas compras puede no ser un problema, pero para lo “chico-crítico” (combustible, repuestos, mantenimiento menor) sí puede alargar el tiempo de atención. El decreto, además, alcanza saldos de balance que estaban en la última vuelta del año, lo que cerró la puerta a “remanentes” que las unidades solían usar en los primeros meses. En resumen: orden en la caja, sí; pero con un costo en oportunidad si no hay mecanismos de urgencia. se relaciona con el TSP por que define el problema de partida que es la centralización de RDR limita la respuesta oportuna a bienes o servicios críticos. Sobre esta base proponemos (i) continuidad con RO en 2025 y (ii) retorno responsable del RDR en 2026, con reglas, techos y transparencia.

### **2.2.9 Decreto Supremo N.º 043-2022-EF.**

Este decreto aterriza el “cómo” de la centralización. No se queda en la idea; te dice paso a paso cómo estimar, registrar, recaudar y reportar lo que antes la entidad consideraba RDR. El mensaje, en simple, es: “si ese ingreso encaja en los supuestos, ya no lo maneja la unidad como RDR; ingresa por el circuito del Tesoro y se ejecuta como Recursos Ordinarios que se programan en el presupuesto del año”. Eso explica por qué al 2025 muchos pliegos y unidades ejecutoras ya no tienen marco RDR en su PIA: no es que desapareció el servicio, sino que cambió de fuente y de camino. Al equipo de presupuesto le obliga a reprogramar con RO lo

que antes cubría RDR; al equipo de logística le pide ajustar tiempos y modalidades de compra; a tesorería le exige cuadrar con la CUT y conciliar con mayor disciplina. Cuando esto se hace bien, hay orden; cuando se hace a medias, se siente la parálisis en cosas pequeñas que sostienen lo grande. Esta norma, por tanto, te obliga a distinguir con claridad qué puede seguirse pagando y por dónde pasa el dinero. Relación con el TSP: justifica la primera vía de la propuesta; 2025 se trabaja con RO de manera ordenada, con expedientes completos y KPIs de oportunidad (tiempos de ciclo, requerimientos críticos atendidos). Es la base práctica de nuestro “plan hoy”.

#### **2.2.10 Oficio N.º 1857-2022-EF/10.01 – Opinión Técnica DGTP.**

Este oficio aclara un punto clave de la línea de tiempo: la centralización no solo mira hacia adelante, también alcanza el saldo de balance 2022 cuando corresponde. Humanamente, este detalle es el que muchos sintieron “como un portazo”: en años anteriores, ese saldo ayudaba a “arrancar” el año mientras se aprobaban modificaciones o llegaban asignaciones; ahora, ese colchón migró al circuito del Tesoro. La opinión técnica lo deja explícito para que no haya dudas, ni interpretaciones que después acaben en observaciones. Desde gestión, esto obligó a planificar mejor el cierre y la apertura del año fiscal, porque ya no se contaba con ese “oxígeno” de los RDR del año anterior. También llevó a fortalecer el calendario de requerimientos para que lo urgente no dependa de improvisaciones. En suma, no es una traba por gusto: es un candado para ordenar caja y evitar usos que se escapen del circuito central. Relación con el TSP: respalda la temporalidad del cambio y por qué en 2023 al 2025 no hubo “remanentes RDR” para uso inmediato. Con esto sustentamos la necesidad de calendarios, matriz RDR a RO y expedientes art. 37 impecables mientras dure el régimen.

#### **2.2.11 Decreto Legislativo N.º 1440 – Sistema Nacional de Presupuesto**

Este decreto es el mapa de cómo se arma, ajusta y ejecuta el presupuesto. Dos ideas nos importan. La primera: el artículo 24 recuerda

que el MEF fija la Asignación Presupuestaria Multianual mirando todas las fuentes de ingreso; dicho terrenal: recaudar bien hoy ayuda a tener un mejor techo mañana. Por eso, aunque los "ex-RDR" ahora se traten como RO, igual importa registrar y declarar bien la recaudación: te proyecta mejor para el próximo año. La segunda: el artículo 37 te da la ruta para pedir recursos adicionales cuando el PIA y PIM no alcanza. No es tocar la puerta y suplicar; es sustentar con un expediente completo, con necesidad valorizada, informes y trazabilidad. Este artículo es la bisagra operativa del año duro: cuando la unidad tenga el requerimiento crítico y no haya marco suficiente, el art. 37 es el camino limpio. En ambos casos la enseñanza es de orden: pensar multianual y documentar cada paso. Relación con el TSP: justifica dos piezas de la propuesta: (i) seguir recaudando y registrando bien en el 2025 (KPI de recaudación registrada correctamente), y (ii) usar el art. 37 con expedientes de calidad para no frenar la continuidad del servicio.

#### **2.2.12 Directiva N° 001-2024-EF/50.01 (Ejecución Presupuestaria)**

Esta directiva es el "paso a paso" del año: qué papeles trae cada expediente, quién firma, dónde se registra y en qué plazos. No es un capricho, es una vacuna contra la observación y la devolución. Dice, en sencillo: "si quieres que tu requerimiento avance, presenta Cuadro de Necesidades Valorizadas, Informe de la Oficina de Presupuesto, Informe de la Unidad de Origen, y respeta la fuente y el clasificador". Cuando los equipos se acostumbran a esta rutina, los trámites dejan de naufragar en la forma. En 2025, con RDR centralizados y ejecución por RO, esta directiva se vuelve la herramienta para que lo crítico no se estanque por papeles mal hechos. A nivel humano, baja la ansiedad: existe una lista clara, un camino y un responsable por tramo. Bien usada, transforma el "no se puede" en "se puede, si se hace bien".

Relación con el TSP ya que soporta la idea de gestión sin fricciones: checklist obligatorio, KPI de expedientes completos a la primera, y cultura de "documento bien hecho, trámite que avanza" durante 2025.

### **2.2.13 Oficio N.º 0059-2023-EF/52.05 – Opinión Técnica DGTP-MEF**

Este oficio abre una ventana de realismo: reconoce que no todo puede tratarse igual y que hay excepciones sanitarias. En concreto, los ingresos por atenciones de salud que deposita la IAFAS-EP se mantienen como RDR. ¿Por qué eso importa? Porque el servicio de salud tiene urgencias que no siempre toleran el circuito central; aquí la norma atiende una necesidad evidente: si el servicio se detiene, el costo humano y operativo es alto. Esta excepción, lejos de romper el orden, lo perfecciona al admitir que hay áreas donde la agilidad es tan importante como el control. Además, nos enseña que se puede diseñar un regreso de RDR acotado y responsable, atado a servicios concretos, con techos y con transparencia. Se relaciona con la investigación ya que nos da un precedente sectorial para diseñar fondos vinculados por servicio (salud hoy, otros servicios críticos mañana) y plantear KPIs que prueben que la excepción se usa para mejorar la oportunidad, no para saltarse controles.

### **2.2.14 RCGE N.º 572-2022/CGE – Actividades de comercialización**

Esta resolución no es un cheque en blanco; es un permiso con reglas. Reconoce y ordena qué actividades puede realizar la UE 003 EP para generar ingresos (bienes, servicios, alquileres, etc.). La idea fuerza es que la actividad generadora debe estar normada, tener finalidad pública y contarse con procedimientos para cobrar, registrar, depositar y rendir cuentas. Le dice a la unidad: "puedes generar ingresos, pero bien hechos; lo que no está autorizado, no va". Esto protege a la institución y también al usuario: sabe por qué paga, cómo paga y en qué se usa. Para la gestión, esta resolución es el puente entre el servicio y el ingreso: si presto X, cobro Y, y ese Y debe ayudar a mejorar X, no a perderse en fines que no corresponden. También facilita auditoría, porque todo tiene una base de autorización. La relación el TSP ya que respalda la política RDR a servicio, y se menciona que cada sol de actividad generadora debe volver al servicio que lo originó. Sirve para nuestra matriz de usos permitidos en 2026, con techos por rubro y tablero de transparencia.

### **2.2.15 Ley N.º 29006 – Disposición de Inmuebles del Sector Defensa**

Esta ley abre la puerta para gestionar ciertos inmuebles del sector Defensa de acuerdo con la ley, ya sea para aprovechamiento, disposición o proyectos específicos. No es “vender por vender”; es administrar con sentido público los activos que, bien gestionados, pueden generar recursos o ahorrar costos. En la práctica, permite pensar en ingresos no tributarios asociados a activos (por ejemplo, alquileres regulados o usos temporales), siempre bajo control y con respaldo. En el plano humano, ayuda a entender que la institución no solo gasta: también administra patrimonio y puede producir ingresos cuando la norma lo respalda y el fin es legítimo. Esto se traduce en mejores capacidades para sostener servicios que la población (o los propios usuarios internos) esperan. Se relación con la investigación porque da origen legal a una parte de los posibles RDR del sector Defensa y respalda que, si esos ingresos vuelven a administrarse en la unidad (2026), deben vincularse a metas de servicio y reportarse con firma digital y bitácora.

### **2.2.16 Ley N.º 29248 – Ley del Servicio Militar**

Esta ley define el marco del servicio militar y la nombramos en este marco ya que alrededor del servicio existen prestaciones y actividades (formación, certificaciones, servicios complementarios) que, bajo normas específicas, pueden generar ingresos. El espíritu de la ley es “servicio con orden y dignidad”, lo que también se traduce en gestión responsable de cualquier ingreso vinculado. En simple, recuerda que la razón de ser de toda recaudación en el sector no es la caja por la caja, sino sostener mejor la misión y el bienestar del personal. Cualquier uso de recursos debe mirar siempre esa finalidad superior. Siendo la relación con el TSP ya que nos brinda un contexto sectorial para atar ingresos a servicios propios del ámbito militar y justificar la prioridad de gasto en continuidad operativa. Apoya nuestra matriz “ingreso; servicio; resultado”.

### **2.2.17 D.S. N.º 007-2022-JUS – Requisitos de Exposición de Motivos**

Este decreto es la guía para explicar bien por qué propones una

norma. Te pide que cuentes el problema, la evidencia, las opciones consideradas, los costos/beneficios, y cómo se va a implementar y evaluar. En otras palabras, obliga a hablar claro y con papeles: nada de “cambiamos porque sí”; hay que probar que el cambio resuelve algo y que lo hará mejor que las alternativas. Para nuestro caso, es crucial porque el retorno del RDR a la unidad necesita reglas: fines permitidos, techos por rubro, transparencia, auditoría y sanción por mal uso. Esta norma nos dicta cómo presentar esa propuesta de manera ordenada y convincente. Además, amarra la mejora normativa con la gestión por resultados: se espera que digamos qué mediremos (KPIs) y cómo sabremos que funcionó; podemos manifestar que es el pasaporte de nuestra propuesta del 2026 ya que nos guía para armar la Exposición de Motivos, anexas indicadores (oportunidad, disponibilidad de equipos, transparencia), y dejar cerrada la gobernanza (roles, permisos, auditoría y firma digital).

### **2.3 Términos básicos**

#### **OGRE (Oficina Generadora de Recursos del Ejército).**

Es la oficina que convierte oportunidades (alquileres, concesiones, subastas) en ingresos bien controlados para que no se detenga lo básico: mantenimiento, servicios, equipamiento. Trabaja con reglas claras, trámites digitales y transparencia.

#### **COGAE (Comando General de Apoyo del Ejército).**

Es la jefatura que conduce y destraba: coordina presupuesto, tesorería, logística y legal para que lo planificado sí ocurra en la unidad.

#### **UE / UUOO / UO (Unidad Ejecutora / Unidades Orgánicas / UU origen).**

Niveles internos donde se piden y se ejecutan compras y servicios. La OGRE les da soporte técnico y seguimiento.

### **RDR (Recursos Directamente Recaudados).**

Dinero que genera la propia entidad (alquileres, servicios, etc.). La propuesta busca que, si vuelven a administrarse en la entidad, lo hagan con candados y transparencia: que lo recaudado regrese a mejorar ese mismo servicio.

### **RO (Recursos Ordinarios).**

Dinero del presupuesto común del Estado. En el 2025, muchas atenciones que antes cubría RDR deben programarse con RO, usando expedientes completos y reglas claras.

### **CUT (Cuenta Única del Tesoro).**

Es la “alcancía grande” del Estado donde entran y salen los pagos con seguridad y control. Evita cuentas sueltas y facilita verificar que todo cuadre.

### **SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera).**

Es el cuaderno oficial y digital donde se registra todo: desde que el dinero entra hasta que se paga. Aporta orden y trazabilidad.

### **PIA / PIM (Presupuesto Inicial de Apertura / Presupuesto Institucional Modificado).**

PIA es el presupuesto con el que arrancas el año; PIM es el ajustado durante el año. Si algo no estaba en PIA, se sustenta para incorporarlo al PIM.

### **APM (Asignación Presupuestaria Multianual).**

Es el techo a futuro: recaudar y registrar bien hoy mejora tu techo de los próximos años.

### **IAFAS-EP (aseguradora de salud del EP).**

Excepción importante: ciertos ingresos de salud siguen tratándose como RDR por su urgencia operativa.

### **“Candados” (de uso).**

Reglas simples para que el dinero solo se use donde corresponde: vínculo tasa - servicio, techos por rubro, control por contrato y reportes mensuales en sencillo.

### **Firma digital y sello de tiempo.**

La firma digital vale igual que firmar a mano; el sello de tiempo graba cuándo se firmó. Sirven para que nadie dude de la autenticidad de un documento.

### **Bitácora de accesos.**

Registro automático de quién vio o cambió qué cosa y cuándo. Da confianza y permite auditoría.

### **Mínimo privilegio.**

Cada rol ve solo lo necesario: el jefe ve el “semáforo” (impacto operativo), Sanidad guarda los detalles médicos; el evaluado ve lo suyo.

### **Trazabilidad (jurídica y operativa).**

Que todo deje rastro comprobable: qué norma respalda, quién firmó, cuándo se notificó. Así las decisiones se defienden solas.

### **Tablero de control (“RDR, Resultado”).**

Pantalla simple que cada mes muestra oportunidad, impacto y transparencia: cuánto entró, en qué se usó y qué mejoró.

### **Expediente completo.**

Conjunto de papeles bien hechos desde el inicio (cuadro de necesidades, informes, etc.) para que el trámite no se caiga ni se estanque.

### **Concesión / Arrendamiento / Subasta.**

Formas legales de poner en valor un activo/servicio (alquilar, concesionar, rematar) para generar ingresos con seguridad jurídica y transparencia.

### **Portafolio de oportunidades.**

Lista priorizada de espacios/servicios que pueden generar ingresos con precio justo y reglas claras.

### **Control por contrato.**

En vez de mirar solo “la bolsa total”, se revisa cada contrato: si entra lo que debía, si el servicio se cumple y si hay que ajustar algo a tiempo.

### **HMC / COSALE / JMI-JMi.**

Hospital Militar Central y Consejo de Sanidad del EP. Emiten actas médicas (Juntas Médicas) que dicen: Apto, Apto con restricciones, No apto temporal/permanente. No se muestra el diagnóstico al jefe; solo la implicancia operativa.

### **Semáforo de disponibilidad.**

Traduce situaciones complejas a colores fáciles: verde (listo), amarillo (con limitaciones), rojo (por ahora no). Evita errores y acelera decisiones sin exponer datos sensibles.

### **PDI (Plan de Desarrollo Individual) y SIEDE (Sistema Educativo del EP).**

El PDI pone pasos chiquitos para mejorar (mini-curso, re-test, mentoría) y se apagan alertas al cumplir. SIEDE ofrece rutas de formación conectadas a esas mejoras.

### **RS (Registro de Seguimiento).**

Convierte la evaluación en una conversación trimestral documentada (no un susto de fin de año).

### **Evaluabilidad / Desplegabilidad.**

Evaluabilidad: poder ser calificado con justicia; Desplegabilidad: estar apto para misiones/jefaturas sin riesgo. Se definen cruzando desempeño y actas de salud.

### **PIDE (Plataforma de Interoperabilidad del Estado).**

Puente digital que verifica identidad, cursos y ciertos datos sin repetir papeles. Reduce errores y acelera trámites.

### **DL 1440 (Presupuesto) y Art. 37.**

Ordena cómo planificar/ajustar el presupuesto y cómo pedir recursos adicionales con un expediente bien sustentado.

**DL 1441 (Tesorería).**

Reglas para recaudar, depositar y pagar por la CUT, con conciliación y rastro claro.

**DS 043-2022-EF (reglamenta la centralización de RDR).**

Explica cómo lo que era RDR pasa a tratarse como RO y por qué en 2025 muchas entidades no tienen marco RDR en su PIA.

**Exposición de Motivos (DS 007-2022-JUS).**

Guía para proponer reglas nuevas: problema, evidencia, costos/beneficios, implementación y evaluación (KPIs).

**KPI (Indicador Clave de Desempeño).**

Números simples para medir si vamos bien: tiempos de ciclo, % de expedientes completos, % de disponibilidad de equipos, etc.

**pp (puntos porcentuales).**

Diferencia de porcentaje entre dos años (por ejemplo, 50%, 60% = +10 pp). Útil en tableros comparativos.

## **CAPÍTULO III.**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

#### **“Propuesta de gestión financiera y retorno responsable de los Recursos Directamente Recaudados en el Cuartel General del Ejército año 2025”**

##### **3.1. Campo de aplicación**

La recolección de datos de este trabajo se aplica en la Oficina Generadora de Recursos del Ejército (OGRE) y en las unidades, escuelas y dependencias que generan ingresos o dependen de ellos para sostener lo cotidiano como son servicios básicos, mantenimiento menor, combustibles, pequeños repuestos, reposiciones y el soporte de instalaciones. Hablamos de aquello que parece “pequeño”, pero que, si se demora, y detiene lo grande, como, por ejemplo, una ambulancia parada por llantas, un comedor sin balones de gas, un aula sin proyectores.

La propuesta mira todo el país y abarca tanto los procesos administrativos de presupuesto, tesorería, logística y legal como los operativos que son: servicios que inciden en la disponibilidad real de equipos, locales y personal. En simple; donde haya una necesidad operativa que no puede esperar, allí aplica.

##### **3.2. Tipo de aplicación**

No se trata de crear otra oficina ni un nuevo sistema. Es una innovación de gestión como es el de ordenar lo que ya hacemos, usar las rutas que la norma ya permite y trabajar en dos vías sincronizadas como son:

El 2025 se trabaja bien con RO pero hoy, la fuente habilitada para las UUOO es Recursos Ordinarios (RO). Según datos oficiales La OGRE confirma que el PIA 2025 del pliego no considera marco RDR por aplicación del DS 043-2022-EF; por eso toda atención debe programarse con RO y, si falta, sustentar el Art. 37 del DL 1440 con requisitos completos. Además, recaudar y empozar bien importa porque mejora la APM futura (si

recaudo hoy, ayuda al techo de mañana). A Excepción de los ingresos de salud como es el IAFAS-EP, que se mantienen como RDR. El 2026 si retorna el RDR a la administración de la entidad usar lo aprendido en el 2025 para devolver cercanía con candados y demostrar que el ingreso se usa donde se genera, con techos por rubro, controles en SIAF y CUT, firma digital, transparencia en tiempo real y KPIs.

En otras palabras, la OGRE conduce reglas simples y el mando ve resultados sin tecnicismos.

### **3.3. Diagnóstico**

Teniendo en cuenta este problema podríamos decir que:

Lo pequeño se volvió lento, lo que antes cubría RDR ahora pasa por RO; Si no está programado o el expediente se encuentra incompleto, se trava y tiene como resultado las esperas innecesarias para cosas que sostienen la operación.

Así mismo podríamos afirmar que dependemos del calendario y del techo, Sin PIA y PIM oportuno, y sin un buen Art. 37, tendremos una parálisis a mitad de camino, gana la forma sobre el fondo por lo que tendríamos expedientes sin Cuadro de Necesidades, sin informes de OPRE y de la UO no contaríamos con clasificadores correctos de tal forma que no se atienden y se archivarían.

Si no recaudo, pierdo lo que podría venir en el mañana. La APM (techo multianual) se calcula mirando también lo que recaudo; si bajo la guardia hoy, me quito el oxígeno del futuro.

Podríamos también comprobar si la Trazabilidad es débil, tendríamos más observaciones, sin firma digital, sello de tiempo e itinerarios de accesos, incluso las buenas intenciones terminan en observaciones. Esto es lo que se observa al migrar del esquema RDR a RO desde el 2023

### 3.4. Propuesta de innovación

**Forma de acción A: año 2025;** debemos hacer bien lo que hoy sí podemos con el presupuesto ordinario. Cada unidad debe armar una lista clara y corta de todo lo que antes se pagaba con el dinero propio y que ahora debe salir del presupuesto de siempre. Esa lista dice qué se necesita, para qué sirve, quién lo pide, cada cuánto se usa y en qué momento debe estar listo. Además, traer los papeles básicos que piden las reglas del Ministerio de Economía, como el cuadro de necesidades con valores y los informes que explican el por qué hace falta.

Cuando esta lista está en orden desde el inicio, se evitan pedidos que se pierden en el camino y todos saben quién hace qué y para cuándo. Luego, usamos caminos rápidos que ya existen para comprar y contratar sin enredos. Eso significa elegir de catálogos del Estado, usar acuerdos que ya vienen preparados y pedir cotizaciones simples de manera ordenada. También fijamos un calendario por tipo de compra, para que no todo sea apuro de última hora y para que las unidades sepan con tiempo y cuándo mover cada pedido.

Todo lo que hagamos deja huella digital. Firmamos en computadora, guardamos el sello que marca la fecha y la hora y publicamos lo importante para que cualquiera autorizado lo pueda ver. Esta huella digital no es un capricho. Protege a las personas que deciden, muestra que se obró con transparencia y ayuda a que las respuestas salgan más rápido.

Para no trabajar a ciegas, el mando mira cada mes un tablero sencillo con luces. Una luz dice si estamos llegando a tiempo. Otra luz muestra si lo que hace falta de verdad está disponible en el momento correcto. La última luz cuenta si hicimos bien los pasos y si nadie entró a ver los archivos sin permiso. Con ese tablero, todos hablan el mismo idioma y las decisiones se toman con calma y claridad.

Al terminar el año, esperamos haber bajado los tiempos de espera, que casi todos los expedientes lleguen completos desde el principio, que los depósitos se hagan a tiempo y que no aparezcan observaciones por falta de rastro. Hablando de una manera sencilla, lo urgente deje de

esperar y que lo necesario llegue cuando se necesita.

**Forma de acción B: Año dos mil veintiséis** se debería devolver la cercanía con reglas claras y resultados que se notan.

Si el dinero propio vuelve a ser administrado por la institución, lo primero es fijar una regla de oro. El dinero que entra por un servicio vuelve a mejorar ese mismo servicio. Así se siente la justicia y la gente ve el resultado donde nació el ingreso. También ponemos límites sanos. Decidimos en qué sí se puede usar y en qué no, y damos prioridad a lo que sostiene la operación de todos los días, como el mantenimiento y los servicios que no pueden parar. Cada mes se publica un resumen sencillo que cualquier jefe entiende. Allí se ve cuánto entró, en qué se usó y qué mejoró. Todo con palabras simples y sin tecnicismos.

Para que la caja sea segura, todo pasa por la gran cuenta del Tesoro, que es como la alcancía principal del Estado. Cada día se revisa que lo que salió y lo que entró calce perfecto y se cierran las puertas a cuentas escondidas. El registro del dinero se hace en el sistema del presupuesto del Estado, que es como el cuaderno ordenado donde queda escrito desde que el dinero entra hasta que se paga. Así no se pierde nada en el camino. Los cobros y pagos se hacen con herramientas modernas, como pagos con tarjeta o con códigos en el celular, y cada contrato tiene su calendario de facturas y cobros para que nadie se olvide.

Para recaudar mejor, hacemos un mapa conceptual de nuestros espacios y servicios y les ponemos un valor justo. No dejamos rincones vacíos sin razón. Cuando hay espacios pequeños que solos no llaman la atención, los juntamos en un paquete para que sean interesantes para las empresas. Abrimos nuevas oportunidades como estacionamientos bien gestionados, antenas de comunicaciones y locales de uso múltiple. Los contratos de alquiler se vuelven más claros, con reglas para mejorar y con consecuencias si no se cumplen. Las subastas se muestran de forma amigable, con fotos y con fechas ordenadas, para que más personas se animen a participar. En salud, se ordenan bien los ingresos especiales para

que sigan el camino correcto y se controle su uso. Y contamos mejor lo que ofrecemos. Ponemos avisos en las sedes, así como una página sencilla con oportunidades y preguntas frecuentes para los posibles socios, para que nos encuentren y nos comprendan sin rodeos. Para administrar con orden, todo contrato y todo acto se firma de manera digital y deja un sello de tiempo. Hay una bitácora o itinerario que muestra quién entró a ver los archivos y cuándo. Usamos una lista simple por tipo de operación para no olvidar ningún paso. No miramos solo la bolsa total, miramos contrato por contrato. Vemos si entra el dinero que debía entrar, si el servicio está saliendo bien, si hay reclamos, y si hace falta aplicar una corrección. Un tablero avisa cuando una garantía está por vencer o cuando hay que renovar algo, para que nada nos agarre por sorpresa. Enseñamos a la gente con clases cortas y ejemplos reales y dejamos manuales que cualquiera pueda seguir. También abrimos un canal de ayuda con correo y mensajería para que las unidades y los postores puedan preguntar y recibir respuesta sin esperar.

Al final, lo que queremos observar en el dos mil veintiséis es simple. Que el ingreso crece de manera sana porque cuidamos mejor lo que tenemos. Que casi todos los depósitos se realicen a tiempo y que casi todo cuadre día a día. Que la gran mayoría de expedientes lleva su firma y su sello digital y que nadie ingrese sin permiso. Por lo que la mayoría de los contratos cumple lo que prometió. Dicho en pocas palabras, que el dinero llegue donde hace falta, cuando hace falta, y que la mejora se note en la vida diaria de las unidades y de la gente que trabaja en ellas.

#### **3.4.1 Objetivos de la propuesta**

El objetivo general es que el trabajo de cada día no se detenga en el año dos mil veinticinco usando el presupuesto ordinario, y que la institución quede lista para manejar de manera responsable el dinero propio en el año dos mil veintiséis, con reglas claras, con transparencia y con mejoras que se noten en el servicio a las personas y a las unidades.

De forma más concreta, buscamos que los pedidos importantes tarden menos en resolverse, que los expedientes lleguen completos y

fáciles de revisar, que la jefatura tenga un tablero sencillo para ver cómo vamos, que existan reglas claras para usar la gran cuenta del Estado y el sistema del presupuesto sin enredos, y que la recaudación crezca de manera sana gracias a un portafolio de oportunidades bien armado, a precios justos, a cobros ordenados y a una comunicación directa con quienes quieren trabajar con nosotros.

### **3.4.2 Descripción simple de la propuesta**

En el año dos mil veinticinco estamos realizando bien lo que hoy sí podemos hacer. Todo lo que antes se pagaba con dinero propio ahora se programa con el presupuesto ordinario. Cada expediente sale completo desde el inicio, con el cuadro de necesidades, con el informe del equipo de presupuesto y con el informe de la unidad que pide. Con eso, el trámite avanza por caminos rápidos ya conocidos. Si en algún caso faltara marco, usamos la norma especial que permite atender urgencias cuando no hay presupuesto suficiente, siempre con todos los requisitos. Lo que se recauda se deposita a tiempo en la gran cuenta del Estado y eso ayuda a que en los años siguientes tengamos mejor espacio en el presupuesto. Cada mes, la jefatura mira un tablero muy simple que muestra si estamos llegando a tiempo, si lo más importante está disponible cuando se necesita y si los pasos se hicieron con cuidado y permiso. Con esa foto, todos entienden la situación y pueden decidir sin apuro ni confusión.

Si en el año dos mil veintiséis vuelve el manejo del dinero propio, lo administraremos con cercanía y con cuidado. El dinero que entra por un servicio se usará para mejorar ese mismo servicio. Habrá límites y prioridades para que lo esencial nunca se detenga. Todo pasará por la gran cuenta del Estado y quedará registrado en el sistema del presupuesto, de modo que cada sol se pueda seguir desde que entra hasta que se paga. Las firmas serán digitales, las fechas quedarán selladas y habrá un registro de quién vio qué, para proteger a las personas y a la institución. La recaudación crecerá porque tendremos un mapa claro de nuestros espacios y servicios, pondremos precios justos, juntaremos oportunidades pequeñas para hacerlas atractivas,

mostraremos lo que ofrecemos con fotos y calendarios simples y daremos respuestas rápidas a las dudas. El control será contrato por contrato, mirando si entra el dinero que debía entrar, si el servicio se cumple como se prometió y si hay que corregir algo a tiempo. Así el dinero llega donde hace falta y en el momento preciso, y la mejora se siente en la vida diaria de las unidades y de la gente que trabaja en ellas.

### 3.4.3 Plan de implementación (fases y responsables)

Fase	0-30 días	31-60 días	61-90 días	91-180 días
2025 (con presupuesto ordinario)	<p>Ponemos en limpio la lista de lo que hace falta para que el servicio no se detenga. Cada pedido sale completo desde el inicio y todos saben quién lo pide, para qué sirve y para cuándo debe estar listo. Encendemos un tablero sencillo para mirar, sin apuro, cómo vamos avanzando.</p>	<p>Usamos caminos rápidos que ya existen para comprar y contratar sin enredos. Armamos calendarios por tipo de compra para evitar carreras de última hora. Empezamos a firmar de manera digital para que quede claro quién aprobó y cuándo.</p>	<p>Abrimos una bitácora que guarda quién vio cada expediente y en qué momento. Hacemos un primer balance honesto de lo que funcionó y de lo que aún cuesta, para corregir a tiempo sin culpas.</p>	<p>Ajustamos metas con lo aprendido y reforzamos la planificación de las próximas compras. La idea es que cada pedido importante encuentre el camino listo antes de que se convierta en urgencia.</p>

<p>2026 (si vuelve el dinero propio a la administración de la entidad)</p>	<p>Acordamos una regla de oro muy sencilla: el dinero que entra por un servicio vuelve a mejorar ese mismo servicio. Abrimos los canales de caja por la gran cuenta del Estado y dejamos listo el registro ordenado para que nada se pierda en el camino.</p>	<p>Le ponemos valor justo a cada espacio y servicio, con ojos de mercado y sentido común. Dejamos contratos modelo fáciles de entender y ordenamos la cobranza con un calendario claro.</p>	<p>Publicamos un calendario de oportunidades para que más personas se animen a participar. Abrimos una página simple con la información básica y útil y dejamos a la mano un correo y un número para resolver dudas.</p>	<p>Hacemos revisiones internas para confirmar que el plan se está cumpliendo. Afiamos los procesos donde haga falta y abrimos nuevas líneas cuando vemos que hay demanda real.</p>
--	---	---	--	--

### 3.4.4 Indicadores de éxito

Sabremos que vamos por buen camino cuando los pedidos de las unidades dejen de quedarse atascados y empiecen a resolverse con naturalidad. Se notará en la vida diaria porque las necesidades importantes llegarán a tiempo y los servicios clave estarán disponibles cuando se los llama. También se verá en la prolijidad de los expedientes, que entrarán completos, con firmas digitales y con un rastro claro de cada paso, sin accesos no autorizados ni dudas sobre quién decidió. En el manejo del dinero, el depósito será puntual, las revisiones de caja coincidirán con lo registrado. CUADRO DE COMPARACIÓN – RECAUDACIÓN RDR

### Antes de 2025 vs. Desde 2026

ASPECTO CLAVE	ANTES DE 2025	DESDE 2026
Titularidad y caja	La recaudación y los pagos se manejaban cerca de la unidad. Cada sede tenía su propia costumbre para mover la caja.	Todo pasa por la gran cuenta del Estado con reglas claras. Cada día se revisa que lo que entra y lo que sale coincida.
Registro y orden del dinero	El registro cambiaba según el equipo. A veces se anotaba tarde o de forma distinta en cada lugar.	Se escribe de la misma manera para todos, desde que entra el dinero hasta que se paga. Hay un cuaderno único y ordenado que se puede revisar con permiso.
Cómo se cobra	Se cobraba con métodos diferentes y sin un calendario común. Cada contrato llevaba su propio ritmo.	Se usan cobros digitales y un calendario claro de facturas y cobros. Los recordatorios llegan a tiempo y evitan retrasos.
Destino del dinero	No siempre se veía con claridad en qué se usaba lo recaudado. La relación entre lo que entra y lo que mejora no quedaba escrita.	El dinero vuelve al mismo servicio que lo generó como una regla sencilla. Se explica de forma simple qué se mejoró gracias a ese ingreso.
Transparencia	Algunas cosas se publicaban y otras quedaban en archivos internos. Cada sede mostraba la información a su manera.	Hay un informe mensual breve y claro. Se ve cuánto entró, en qué se usó y qué mejoró, con el mismo formato para todos.
Trazabilidad y evidencia	Había papeles sueltos y firmas a mano en	Se firma de manera digital y cada

	muchos pasos. Era difícil reconstruir	archivo lleva fecha y hora.
	la historia de un expediente.	Queda un rastro de quién vio qué y cuándo.
Control por contrato	Se miraba la bolsa total más que el detalle de cada contrato. Los problemas pequeños podían pasar desapercibidos.	Se revisa contrato por contrato si entra lo que debe entrar y si el servicio se cumple. Las alertas avisan a tiempo cuando hay que corregir algo.
Portafolio de oportunidades	Se dependía de pocas líneas tradicionales. Los espacios pequeños no llamaban la atención por sí solos.	Hay un mapa completo de espacios y servicios con valor justo. Se juntan oportunidades pequeñas para que sean atractivas.
Gestión de riesgos	Los riesgos no siempre estaban escritos ni tenían responsables. Las respuestas solían ser reactivas.	Los riesgos se anotan en una hoja simple con encargados y acciones. Se previene antes de que el problema aparezca.
Capacidades del equipo	El conocimiento estaba en pocas personas y se perdía cuando rotaban. Las capacitaciones eran irregulares.	Todos reciben formación corta con ejemplos reales. Hay un canal de ayuda para resolver dudas sin esperar.

Atención de necesidades	Los pedidos urgentes se demoraban cuando entraban incompletos. Se trabajaba a última hora y con apuro.	Los pedidos salen completos desde el inicio y siguen caminos conocidos. Se trabaja con calendario para evitar carreras.
Gobernanza y roles	Los roles podían cruzarse y los flujos cambiaban según la sede. Faltaba una conducción pareja.	La oficina generadora pone reglas simples y conduce el proceso. El comando destraba, presupuesto programa, tesorería deposita, logística compra y legal arma contratos.

prometieron. En resumen, el éxito se mide cuando la operación fluye, el papel respalda y la gente siente que el servicio responde.

## CUADRO DE COMPARACIÓN – ADMINISTRACIÓN DE RDR

Antes de dos mil veinticinco vs. desde dos mil veintiséis.

ASPECTO CLAVE	ANTES DE 2025 (cómo sucedía)	DESDE 2026 (cómo debe ser)
Propósito del dinero	Cada unidad decidía y no siempre se veía con claridad la mejora en el mismo lugar donde nació el ingreso.	El dinero que entra por un servicio vuelve a mejorar ese mismo servicio y se explica en lenguaje sencillo para que todos lo entiendan.
Caja y depósitos	La caja se manejaba cerca de la unidad y había costumbres distintas para mover y guardar el dinero.	Todo pasa por la gran alcancía del Estado con reglas claras y revisiones diarias, sin cuentas aparte ni atajos.
Registro del dinero	Se registraba de formas diferentes y a veces se apuntaba tarde según la sede o el equipo.	Hay un cuaderno único donde se anota igual para todos desde que entra el dinero hasta que se paga, y se puede revisar con permiso.
Cómo se cobra	Se cobraba con métodos mezclados y sin un calendario común; cada contrato llevaba su propio ritmo.	Se usan cobros con tarjeta o con código y un calendario claro por contrato; se envían recordatorios a tiempo para no olvidar.
Contratos y pagos	Los contratos podían tener formatos diferentes y varios pasos a mano, lo que hacía el proceso más lento.	Se usan contratos modelo simples, las firmas son en computadora y se sigue el paso a paso sin perderse.

Transparencia	Se publicaban algunas cosas y otras quedaban en archivos internos; cada sede mostraba a su manera.	Hay un informe mensual sencillo que cualquiera autorizado entiende, donde se ve lo que entró, en qué se usó y qué mejoró.
Trazabilidad	Había papeles sueltos y firmas a mano, y costaba reconstruir la historia de un expediente cuando alguien la pedía.	Cada archivo lleva una huella digital con fecha y hora y queda un registro de quién vio qué y cuándo.
Control por contrato	Se miraba más la bolsa total que la salud de cada contrato, y los problemas pequeños podían pasar sin ser vistos.	Se revisa contrato por contrato si entra lo que debía y si el servicio se cumple, con avisos tempranos cuando hay que corregir.
Portafolio de ingresos	Se dependía de pocas líneas conocidas y a veces los espacios pequeños quedaban sin usar o poco valorados.	Se hace un mapa completo con valor justo y se juntan oportunidades pequeñas para que resulten atractivas para más interesados.
Atención de necesidades	Los pedidos urgentes se demoraban cuando entraban incompletos y muchos trámites se hacían a última hora.	Los pedidos salen completos desde el inicio y siguen caminos conocidos con un calendario por rubro, para evitar apuros innecesarios.
Gestión de riesgos	Los riesgos no siempre estaban escritos ni tenían responsables claros y las respuestas solían llegar tarde.	Los riesgos se anotan en una hoja simple con dueños y acciones para prevenir antes de que el problema aparezca.

Capacidades del equipo	El conocimiento se concentraba en pocas personas y se perdía cuando rotaban; la capacitación no era pareja.	Todos reciben formación corta con ejemplos reales y hay un canal de ayuda para resolver dudas sin esperar.
Gobernanza y roles	Los roles podían cruzarse y los flujos cambiaban según la sede, lo que generaba confusión.	Hay reglas simples y una conducción clara; el mando destraba, presupuesto programa, tesorería deposita, logística compra, legal formaliza y las unidades formulan y evidencian.

### 3.4.5 Riesgos y mitigaciones

Hay un temor muy común que dice que todo esto traerá más papeles. Lo enfrentamos con plantillas cortas y fáciles, con capacitaciones breves y con un tablero que muestre de inmediato para qué sirve cada esfuerzo. Otro temor es no tener tiempo. Lo cuidamos con caminos de compra claros, calendarios por tipo de requerimiento y una programación que se anticipa a la urgencia. También preocupa que todo sea observado. Para eso está la firma digital, el sello de tiempo, la bitácora de accesos y el expediente completo desde el principio, que protegen a quien decide y aceleran las

respuestas.

Finalmente, puede aparecer el miedo a que no lleguen postores. Lo atendemos con una oferta más visible y variada, con reglas de desempeño que dan confianza y con un calendario de oportunidades que cualquiera puede entender; por lo que esquematizaremos con un ejemplo.

Un día, el comedor de una escuela se queda sin balones de gas. Antes, la caja cercana o RDR resolvía de inmediato. Ahora, con el presupuesto ordinario, el pedido se demora si entra incompleto. Con una lista bien hecha desde el inicio y con el expediente armado como corresponde, el pedido avanza sin tropiezos y el comedor vuelve a funcionar. Más adelante, cuando el dinero propio regrese a la administración de la institución, esa misma historia se verá en un tablero sencillo que conecta el ingreso con el resultado. Se podrá mostrar que lorecaudado por la concesión de los cafetines se usó para el gas y el mantenimiento del comedor. El mando verá con claridad que la operación está en orden, el usuario notará la mejora y el control tendrá a la mano toda la evidencia.

#### **3.4.6 Gobernanza y rendición de cuentas**

La oficina generadora de recursos pone reglas simples, conduce los procesos y mantiene el tablero al día, además de recoger las lecciones que van apareciendo. El comando de apoyo despeja los obstáculos y empuja las decisiones cuando se traban. El área de presupuesto programa, ajusta y aplica el marco especial cuando hace falta sustentar una urgencia. Tesorería cuida la gran cuenta del Estado, realiza los depósitos y verifica que lo registrado coincida con lo que hay en caja. Logística ordena los caminos de compra y los calendarios por cada rubro, para que nada se vuelva carrera de último minuto. El área legal traduce los acuerdos en contratos claros y aplica las sanciones sin demora cuando corresponde. Las unidades formulan bien sus necesidades, adjuntan la evidencia y sostienen la recaudación con

orden, sabiendo que un buen esfuerzo de hoy mejora el espacio presupuestal de mañana.

Por lo que no es necesario escoger entre rapidez o control. Se puede tener ambas cosas cuando las reglas son sencillas, los expedientes entran completos, los caminos de compra están claros y cada decisión deja un rastro digital que se puede revisar. Este es el tiempo para demostrar que con el presupuesto ordinario se puede responder a tiempo y que, si el dinero propio vuelve a la administración de la institución, se hará todavía mejor. El ingreso regresará al servicio que lo generó, con límites sanos, con tableros que todos entienden y con cuentas claras. Así, cada sol que entra se convierte en un servicio que no se detiene y en confianza para la institución y para la gente que la sostiene.

## CONCLUSIONES

1. Lo pequeño sostiene lo grande. Cuando se atrasan compras simples como gas para el comedor, llantas para la ambulancia, focos, repuestos la operación completa se resiente. La experiencia de la OGRE muestra que atender a tiempo lo “pequeño o crítico” evita paradas costosas y cuida la misión diaria.
2. El cambio del camino del dinero alargó los tiempos. La centralización de lo que antes se manejaba como RDR hizo más largo el recorrido para pagar necesidades urgentes; no es mala intención, es un circuito más extenso que, si no se compensa, enlentece lo cotidiano.
3. Se puede responder con lo que hoy existe. En el 2025 hay margen para mejorar sin inventar oficinas, buena programación, expedientes completos desde el inicio, rutas de compra ya permitidas y firma digital reducen los cuellos de botella y protegen a quien decide.
4. La cercanía con control funciona mejor. Si en 2026 vuelve la administración del RDR a la entidad, debe hacerlo con “candados” sencillos; que cada sol recaudado regrese al servicio que lo generó, que haya límites sanos por rubro, registros ordenados y cuentas claras a la vista.
5. La transparencia no es un trámite; es confianza. Publicar, de forma simple, cuánto entró, en qué se usó y qué mejoró, acerca al mando, a las unidades y a los usuarios. La huella digital y la bitácora de accesos cuidarán a las personas y a la institución.
6. La OGRE es un puente y garante. Por su lugar en la organización, ayuda a traducir activos en mejoras reales del servicio, articulando con presupuesto, tesorería, logística y legal; su papel es poner reglas simples, conducir procesos y sostener la trazabilidad.
7. El marco legal no está peleado con la agilidad. Las normas de presupuesto y tesorería piden orden, registro y justificación; bien

usadas, permiten avanzar sin miedo y con papeles en regla, incluso cuando el dinero va por el circuito del Tesoro.

8. La recaudación de hoy mejora el mañana. Registrar y depositar correctamente lo que se recauda impacta en el techo presupuestal de los próximos años; por eso, aun trabajando con RO, conviene recaudar y empozar con disciplina.
9. Sin checklist, lo urgente se vuelve imposible. Cuando los expedientes entran incompletos, el trámite se cae por la forma; plantillas simples y listas de una página vuelven predecible el camino y bajan la ansiedad del equipo.
10. Mirar contrato por contrato evita sorpresas. No basta ver la "bolsa total"; seguir cada contrato lo que entra, lo que se cumple, lo que se reclama permite corregir temprano y asegurar que el dinero llegue a tiempo donde hace falta.
11. La capacitación corta multiplica capacidades. Con sesiones breves y manuales prácticos, los equipos aprenden a usar rutas ágiles, registrar bien y responder con tranquilidad ante auditorías; así, la mejora no depende de una sola persona.
12. Dos tiempos, un mismo propósito. El 2025 ordenan con lo que hay; el 2026 devuelve cercanía con control. En ambos casos, la meta es que se note en el servicio; que la luz no se apague, que el comedor no se detenga, que las unidades sientan la respuesta a tiempo.

## RECOMENDACIONES

1. Instalar una "mesa de lo pequeño o crítico" semanal. Un espacio breve para priorizar pedidos que, por su tamaño, sostienen la operación. Con esto, lo pequeño deja de perderse y sostiene a lo grande.
2. Compensar la ruta más larga con programación y expedientes cerrados. Que todo pedido llegue con sus mínimos desde el día uno; así el cambio del camino del dinero no se siente en el usuario.
3. Usar rutas de compra ya permitidas y firma digital en todo. Catálogos, órdenes marco y cronogramas por rubro, con firma electrónica y sello de tiempo, reducen demoras y dan respaldo.
4. Si retorna el RDR, aplicar la regla "dinero vuelve al servicio". Definir usos permitidos por rubro, límites sencillos y publicación mensual de "lo recaudado y lo mejorado".
5. Tablero mensual de tres luces. Mostrar, en palabras simples, si llegamos a tiempo, si mejoró lo que importaba y si los pasos se hicieron con cuidado y permiso.
6. Empoderar a la OGRE como conductor amable. Reglas simples, plantillas únicas, cronogramas tipo y una mesa de ayuda para dudas de UUOO y postores.
7. Hacer del cumplimiento normativo un hábito sencillo. Checklist de una página por tipo de gasto, registro ordenado y uso coherente de las fuentes; así, agilidad y control conviven.
8. Cuidar la recaudación y el empoce diario. Registrar y depositar puntualmente, porque eso mejora el espacio del próximo año y evita sobresaltos.
9. No aceptar expedientes cojos. Si falta el cuadro de necesidades o los informes básicos, el proceso se detiene; mejor invertir tiempo al inicio que perderlo al final.
10. Control por contrato con alertas tempranas. Revisar si entra lo que debe, si el servicio se cumple y si hay reclamos; una alerta a tiempo evita problemas grandes.
11. Capacitación corta y repetible para todos. Módulos breves, casos

reales y manuales simples dejan capacidad instalada, aunque las personas roten.

12. Mantener el plan en dos vías. 2025: ordenar con RO, tablero y trazabilidad. 2026: cercanía con candados, publicación mensual y control por contrato.

## BIBLIOGRAFÍA

- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2003). Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público (Ley N.º 28112).
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2004). Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley N.º 28411).
- Perú. Poder Ejecutivo. (2018). Decreto Legislativo N.º 1440, Sistema Nacional de Presupuesto.
- Perú. Poder Ejecutivo. (2018). Decreto Legislativo N.º 1441, Sistema Nacional de Tesorería.
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Clasificador de Fuentes de Financiamiento y Rubros – Anexo 4 (Año Fiscal 2020).
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, 31 de diciembre). Directiva No 0002-2021-EF/50.01, Directiva para la Ejecución Presupuestaria.
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2022, 21 de noviembre). Oficio N.º 1857-2022-EF/10.01, Opinión Técnica DGTP-MEF.
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). Decreto Supremo N.º 043-2022-EF, que reglamenta el art. 15.3 del DL 1441.
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2023, 29 de noviembre). Oficio N.º 0059-2023-EF/52.05, Opinión Técnica DGTP-MEF.
- Contraloría General de la República. (2023, 9 de agosto). RCGE N.º 572-2022/CGE, Actividades de comercialización UE 003 EP.
- Perú. Congreso de la República. (2007). Ley N.º 29006, Disposición de Inmuebles del Sector Defensa.
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Directiva N.º 001-2024-EF/50.01, Ejecución Presupuestaria (RD N.º 0009-2024-EF/50.01).
- Antecedentes académicos (2020–2025)
- Acosta, J., & Mayer, P. (2023). Recursos directamente recaudados y su incidencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Punchana, 2020–2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana].
- Cabrera, L. (2022). Análisis de los ingresos municipales 2008–2021 [Tesis de maestría, Universidad de Chile].

- Mamani, R. (2024). Los recursos directamente recaudados y su incidencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de San Román, 2021–2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada San Carlos].
- Merino, A. (2024). Recursos directamente recaudados y su influencia en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Zarumilla, 2020–2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes].
- Rivera-Fuentes, D. (2022). La autonomía financiera de administraciones locales: El caso de los municipios del Gran Concepción [Artículo]. Territorios y Regionalismos.
- Villalobos, M. (2023). Gestión municipal y modelo econométrico de ingresos: Estado de México 2020 [Artículo]. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública.

## Anexo A

### 1. DATOS PERSONALES

1.01	Apellidos y Nombres	Flores Piña Erick Douglas
1.02	Grado y Arma/Servicio	TC – INT
1.03	Situación Militar	Actividad
1.04	CIP	119594800
1.05	DNI	05382800
1.06	Celular	906234222
1.07	Correo Electrónico	erflopi75@hotmail.com

### 2. ESTUDIO EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS

2.01	Fecha Ingreso de la EMCH	29 de marzo de 1995
2.02	Fecha Egreso EMCH	31 de diciembre de 1998
2.03	Fecha Alta de la EMCH	01 de enero de 1999
2.04	Años de Experiencia como Oficial	26 años
2.05	Idiomas	Español

### 3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
1	1999	Ampama	BIS N 85/ SEXTA RM	Cmdte - Sección
2	2000	Ampama	BIS N 85/ SEXTA RM	Tesorero
3	2001	Piura	BINT N 111/ PRM	Jefe CL - II
	2002	Piura	BINT N 111/ PRM	Jefe CL – II

4				
5	2003	Piura	BINT N 111/PRM	Jefe CL - I
6	2004	Iquitos	BINT N 115/ V DE	Jefe CL – I
7	2005	Iquitos	BINT N 115/ V DE	Jefe CL – I
8	2006	Iquitos	BINT N 115/ V DE	Jefe CL – III
9	2007	Iquitos	CG V DE	Tesorero
0	2008	Iquitos	CG V DE	Tesorero
1	2009	Iquitos	BINT N 115/ V DE	Jefe CL - III
2	2010	Jesús María	HMC	OEC
3	2010	Chorrillos	ESC – INT/ COEDE	Alumno
4	2011	Callao	I BRIG - AE	Jefe de sección
5	2012	Sullana	CIA INT/ I BRIG CAB	Jefe de CIA
6	2013	Sullana	CIA INT/ I BRIG CAB	Jefe de CIA
7	2014	Chorrillos	ESGE/ COEDE	Alumno
8	2015	San Borja	COPERE/ CGE	Ejecutivo/DPTO PPTO
9	2016	Chorrillos	ECOFAA	Alumno
0	2017	San Borja	OEE/ COGAE	Jefe dpto.
1	2018	San Borja	OEE/ COGAE	Tesorero
2	2019	San Borja	OEE/ COGAE	Tesorero

3	2020	San Borja	OEE/ COGAE	Jefe de dpto.
4	2021	San Borja	OEE/ COGAR	Jefe de dpto.
5	2022	San Borja	COPERE/ CGE	Jefe de DPTO PPTO
6	2023	Pueblo libre	BINT N 511/ SINTE	Jefe de Unidad
7	2024	San Borja	OGRE/ COGAE	Ejecutivo
8	2025	San Borja	OGRE/ COGAE	Ejecutivo

#### 4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Periodo	Denominación	Diploma / Certificado
1	2003	Escuela intendencia/ 6 meses	Curso intermedio	Certificado
2	2010	Escuela intendencia/ 6 meses	Curso básico	Certificado
3	2014	ESGE/ 1 año	Maestría en ciencias militares	Diploma
4	2016	ECOFFAA/ 1 año	IX PEGUCC	Diploma

#### 5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Periodo	Bachiller - Licenciado

#### 6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Periodo	Bachiller - Licenciado
----	-----	-----------------------	------------------------


7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Universidad y Periodo	Bachiller - Licenciado

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

Nº	Año	País	Institución Educativa	Grado/Título/ Diploma/Certificado

POST	: _____
------	---------