COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO

COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL

DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA TESORERÍA EN EL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO (COEDE)

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

Bernuy Casma Kelly del Rosario

LIMA – PERÚ

2026

16% 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

15% Fuentes de Internet
4% Publicaciones
11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

Texto oculto
11 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

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

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

ÍNDICE

DEDICATORIA 3
AGRADECIMIENTO 4
ÍNDICE 5
ÍNDICE DE TABLAS 7
INDICE DE FIGURAS 8
RESUMEN 9
INTRODUCCIÓN 10
CAPITULO I: INFORMACION GENERAL 12
1.1. Descripción de la Dependencia 12
1.2. Tipo de actividad que desarrolló (función y puesto) 12
1.3. Lugar y fecha 12
1.4. Misión 12
1.5. Visión 12
1.6. Funciones del puesto que ocupó 13
CAPITULO II: MARCO TEORICO 14
2.1. Antecedentes 14
2.1.1. Antecedentes Internacionales 14
2.1.2. Antecedentes Nacionales 15
2.2. Bases teóricas 17
2.2.1. La gestión administrativa como proceso sistémico 17
2.2.2. La administración pública y la modernización de la gestión pública en el Perú 18
2.2.3. El Sistema Nacional de Tesorería como sistema administrativo del Estado 19
2.2.4. La gestión de tesorería y sus componentes operativos 19
2.2.5. Los fondos públicos y su administración 20
2.3. Términos básicos 20
CAPITULO III: 23
DEARROLLO DEL TEMA 23
3.1. Campo de aplicación 23
3.2. Tipo de aplicación 23
3.3. Diagnóstico 24
3.4. Propuesta de innovación 28
3.4.1. Objetivo de la propuesta 30
3.4.2. Descripción simple de la propuesta 30
CONCLUSIONES 43

RECOMENDACIÓN 45
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 46
ANEXOS 48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Marco legal de referencia de la propuesta.* 29

Tabla 2 *Ejes temáticos del Plan de Capacitación.* 32

Tabla 3 Presupuesto estimado del Plan de Capacitación (valores referenciales). 34

Tabla 4 Indicadores de resultado del Plan de Capacitación 1. 36

Tabla 5 Relación problema–causa–acción–indicador–resultado del Plan de Capacitación en Procedimientos de Tesorería del COEDE. 39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizativa del Plan de Capacitación. 31

Figura 2 Cronograma de ejecución del Plan de Capacitación 33

Figura 3 Modelo de evaluación del Plan de Capacitación, adaptado de Kirkpatrick 35

RESUMEN

La presente investigación de suficiencia profesional se llevó a cabo en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), concretamente en la lucha Tesorería, por medio de la experiencia profesional del año 2019. El objetivo de este trabajo fue analizar la gestión administrativa de la tesorería desde el ámbito del COEDE. De acuerdo con el diagnóstico, se pusieron de manifiesto problemáticas relativas a la rotación del personal administrativo, a la capacitación y actualización discontinua e insuficiente, al seguimiento de las observaciones en ejecución de rendición de cuentas y a la falta de un marco formal de inducción y actualización. Para la propuesta se aplicó una metodología teórica y práctica, presencial y/o semipresencial, por medio de exposiciones y talleres aplicados a la práctica institucional en la que se desarrolla la intervención, los cuales han tenido que ser adecuadamente anonimizados. Como propuesta innovadora se plantea un Plan de Capacitación en Procedimientos de Tesorería para el personal administrativo del COEDE, desarrollada a partir de cinco módulos: el marco normativo del Sistema Nacional de Tesorería, la ejecución financiera, la rendición de cuentas, el uso del SIAF y un taller práctico integrador. El diseño de la propuesta establece un período de ejecución de ocho semanas, un presupuesto referencial de S/ 500,00 (quinientos nuevos soles). Incluye un sistema de evaluación conforme al modelo de cuatro niveles de Kirkpatrck y los resultados esperados consisten en la mejora del conocimiento, de la satisfacción de los participantes y de la disminución de las observaciones. Se llegó a la conclusión de que el fortalecimiento de las competencias técnicas podría servir para mejorar la gestión de la tesorería.

Palabras clave: gestión administrativa, tesorería, fondos públicos, capacitación, Sistema Nacional de Tesorería, COEDE.

INTRODUCCIÓN

La administración de la tesorería constituye una de las bases necesarias para el buen funcionamiento de toda entidad del sector público, ya que de ella depende la adecuada administración, custodia, ejecución y rendición de cuentas de los fondos públicos para el cumplimiento de los fines que persigue la Institución. En el caso particular del Ejército del Perú, y en particular del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), esta función reviste una importancia especial, en la medida en que de la correcta realización de esta función y finalidad de la actividad de la tesorería depende no solo la ejecución de lo que se estipula por el Sistema Nacional de Tesorería, sino también la operatividad de las escuelas y dependencias que forman parte del sistema educativo y doctrinario de la institución.

En los años más recientes, la gestión pública peruana ha atravesado una aproximación de modernidad a fin de incrementar la eficacia, la transparencia y la capacidad de las entidades del Estado en respuesta a las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, la adecuada gestión de los recursos económicos públicos, sustentada en el dominio técnico del personal que realiza la función, se convierte en un aspecto fundamental para la obtención de los objetivos correspondientes. Sin embargo, la experiencia profesional desarrollada en la Jefatura de Tesorería del COEDE durante el año 2019 le permitió identificar una serie de dificultades usualmente relacionadas con un escaso conocimiento del manejo de tesorería, con la rotación del personal administrativo, así como con la carencia de instrucción en lo que respecta a los procedimientos de tesorería y las constantes observaciones en los procedimientos de rendición ante la Dirección General del Tesoro Público.

De cara a esta problemática, el presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad la de analizar la gestión administrativa de la tesorería del COEDE y proponer como alternativa de solución un Plan de Capacitación en Procedimientos de Tesorería dirigido al personal administrativo de la dependencia para así mejorar las competencias técnicas de la plantilla y disminuir la cantidad de observaciones administrativas en la ejecución financiera y en la rendición de cuentas.

El documento en cuestión se compone de tres capítulos. En el primer capítulo, se contempla la información introducida en la descripción general de la dependencia en la que se desarrolló la experiencia profesional, como así también la misión y visión de la institución y una breve descripción de las funciones desempeñadas en el cargo de jefa de Tesorería. El segundo de los capítulos desarrolla el marco teórico del trabajo, compuesto por los antecedentes internacionales y nacionales de la gestión de tesorería, las bases teóricas vinculadas con la administración y gestión pública, el Sistema Nacional de Tesorería y aquella serie de términos básicos que se emplean a lo largo del desarrollo del documento. El tercer capítulo desarrolla el tema puro y duro, presentando el diagnóstico del que se partió y la propuesta de innovación que se plantea con su correspondiente campo de aplicación, así como los objetivos, la estructura organizativa, ejes temáticos, cronograma, presupuesto y el sistema de evaluación correspondiente. Es en la conclusión que se presenta la serie de conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio realizado.

CAPITULO I: INFORMACION GENERAL

1.1. Descripción de la Dependencia

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) es el órgano del Ejército del Perú responsable de dirigir, planificar y supervisar el sistema de educación y la doctrina militar de la Institución (Ejército del Perú). Tiene su sede en la Av. Escuela Militar S/N, distrito de Chorrillos, Lima, dentro del complejo que alberga a la Escuela Militar de Chorrillos y otras escuelas de formación, capacitación y especialización del Ejército; bajo su dirección se articulan los procesos de formación, capacitación, entrenamiento y actualización doctrinaria del personal militar, así como la gestión administrativa y financiera que sirva para el funcionamiento especial de dichas escuelas y direcciones.

1.2. Tipo de actividad que desarrolló (función y puesto)

Función administrativa y financiera que se realiza ocupando el cargo de jefe de Tesorería del COEDE; consiste en gestionar los fondos públicos que le corresponden a la unidad de que se trata, ejecutar financieramente el gasto y rendir cuentas ante Dirección General del Tesoro Público (DGTP) dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

1.3. Lugar y fecha

Lima, Perú - COEDE, Av. Escuela Militar S/N, Chorrillos — año 2019.

1.4. Misión

Otorgar una formación educativa de la más alta calidad en cuanto al arte y a la ciencia militar, desarrollando en los educandos competencias propicias para el liderazgo y la gestión estratégica, que garanticen el cumplimiento de las funciones que deben desempeñar el Ejercito del Perú y demás organizaciones.

1.5. Visión

Ser percibido como el máximo órgano rector de la educación y doctrina militar del Ejército del Perú, referencia en la formación de líderes con

competencias estratégicas, éticas y de gestión, alineado a los más elevados estándares de calidad educativa."

1.6. Funciones del puesto que ocupó

- Administrar y custodiar los fondos públicos asignados a la unidad ejecutora, de conformidad con lo establecido en la Ley N.° 28693 que establece el principio de unidad de caja y el principio de economicidad.
- Programar y ejecutar el girado de pagos, de acuerdo a la disponibilidad presupuestal y requisitos de las áreas usuarias.
- Elaborar y dar cuenta de la rendición de cuentas periódica ante la Dirección General del Tesoro Público (DGTP-MEF).
- Registrar y controlar las operaciones financieras en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).
- Supervisar al personal administrativo a cargo de la tesorería y verificar el correcto sustento del gasto documental.
- Coordinar con las áreas de presupuesto, logística y contabilidad de la dependencia la correcta ejecución del gasto.
- Atender y elevar las observaciones formuladas por los órganos de control interno y externo.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Montaño Quintero et al. (2025) tuvieron como nefasta meta el análisis de la gestión de tesorería como estrategia financiera para las empresas del sector artesanal del departamento del Cesar, Colombia, planteándose para ello como objetivos específicos la identificación de la gestión de cobros, la descripción de la gestión de pagos y la caracterización de los excedentes de tesorería para esas organizaciones. Para esto, recurrieron a la investigación funcionalidad del tipo descriptivo, un diseño no experimental, transaccional y correlacional de campo, dirigido a un conjunto de dieciséis personas vinculadas a empresas del sector artesanal. Los resultados permitieron caracterizar la forma en la cual esas pequeñas organizaciones gestionan sus cobros, pagos y excedentes de efectivo, dando cuenta de que una gestión de tesorería ordenada es una estrategia financiera propiciadora de estabilidad y de toma de decisiones en organizaciones de pequeño tamaño. Este antecedente proporciona al presente análisis de suficiencia profesional una perspectiva acerca de que la sistematización de los procesos de cobro, pago y manejo de excedentes es propiciadora de gestión financiera, aspecto al que se le otorga cabida en la propuesta de capacitación en materias de tesorería a la que se someterá el personal administrativo del COEDE.

Tayupanta Noboa (2026) tuvo como finalidad indagar la relación de la gestión de tesorería y la rentabilidad de las empresas del sector turístico del Ecuador en el período 2022-2024 en un contexto de recuperación postpandemia. Utilizó un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional mediante el análisis de los estados financieros oficiales de 1638 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, a partir de los indicadores liquidez corriente, endeudamiento, facturación y rentabilidad sobre activos y patrimonio. Los resultados obtenidos evidencian una liquidez en su mayoría estable, un endeudamiento moderado, una rentabilidad positiva, aunque baja y una alta dispersión entre las empresas analizadas. El autor concluyó en que una gestión óptima de la tesorería

conlleva estabilidad financiera del sector, si bien su efecto sobre la rentabilidad está mediado por la liquidez, la estructura de financiación y la eficiencia operativa de cada organización. Por lo pronto, este antecedente es pertinente desde la suficiencia profesional en la medida en que pone de manifiesto que una buena gestión de tesorería fundamentada en el conocimiento técnico de quienes son responsables de su adecuado funcionamiento afecta de manera directa a la estabilidad financiera de cualquier tipo de institución, pública o privada.

Sattar et al. (2023) tenían el objetivo de detallar las reformas introducidas en la gestión de las finanzas públicas en Pakistán, tomando para ello como caso de estudio los avances conseguidos en la implementación del régimen de Cuenta Única de Tesorería. Para ello, desarrollaron un análisis temático a partir de la Ley de Gestión de las Finanzas Públicas de 2019 y de la legislación de gestión de tesorería y de la Cuenta Única de Tesorería, que fue promulgada entre los años 2020 y 2021, todo ello en relación al análisis del avance realizado y a los retos institucionales del mismo. De su análisis se dedujo que, si bien la implementación del marco legal había dado pie a una gestión de tesorería más moderna y centralizada, habían persistido debilidades institucionales y resistencia dentro de la administración pública que condicionaron la implementación de la misma. El autor concluyó que "una reforma sostenida y con la voluntad institucional decidida es más que necesaria para consolidar el régimen de tesorería centralizado y transparente." Este antecedente, con vista a la suficiencia profesional, da cuenta de la validez que está tomando la perspectiva internacional para trasladar la importancia que pueden tener los procedimientos normados y el personal poderoso.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Ríos et al. (2024) su propósito era determinar la relación entre el control interno y la gestión de tesorería en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Perú. Para ello usaron una metodología cuantitativa, no experimental y de corte transversal, aplicando un cuestionario a los trabajadores de la unidad educativa. Los resultados de la investigación mostraron que el 66% de las personas encuestadas percibe un nivel bajo de control interno, así como también un 62% percibe un nivel bajo de gestión de tesorería, encontrándose

un coeficiente de correlación de Spearman de 0.569, estadísticamente significativa. Los autores de dicho artículo concluyeron que existe una relación positiva significativa entre el control interno y la gestión de tesorería de dicha unidad educativa. Este antecedente nacional resulta relevante para la suficiencia profesional, pues se corrobora que la poca calidad del conocimiento de los procedimientos de tesorería por parte del personal administrativo es un factor determinante en calidad de la gestión, lo que da validez a la propuesta de un Plan de Capacitación para el personal administrativo del COEDE.

Muñiz (2023) se ha llevado a cabo una investigación orientada a establecer el vínculo que existe entre las normas generales de tesorería y el manejo de los fondos públicos en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Este, durante el año 2022. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel descriptivo correlacional, siendo el diseño no experimental de corte transversal, para ello, se trabajó con una muestra de cien colaboradores de la sede administrativa, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios validados mediante juicio de expertos y aplicados a la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach. Los hallazgos muestran una correlación positiva baja de 0,206 entre las normas generales de tesorería y el manejo de los fondos públicos, así como cuando los resultados se clasifican según las dimensiones estudiadas, es decir: la unidad de caja, el uso del fondo fijo para caja chica, los arqueos sorpresivos y conciliaciones de subcuentas bancarias del Tesoro Público, con el manejo de fondos públicos. Sobre la base de la información obtenida, se determinó que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, lo que prueba que el cumplimiento adecuado de la regulación de tesorería influye favorablemente en el manejo transparente de los recursos del Estado, lo que es un dato que resulta pertinente para justificar la importancia de reforzar los sistemas de control y de formación de las personas que deben llevar a cabo dicha gestión administrativa de la tesorería en las entidades públicas, como sucede en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

Mori (2025) llevó a cabo una investigación con el objetivo de estudiar de qué manera la gestión de tesorería contribuye a mejorar o no la calidad de la

atención del gasto en el Gobierno Regional de Loreto para el periodo 2022-2023. Se utilizó para ello un procedimiento de investigación del tipo descriptivo simple, con un diseño no experimental continuando el procedimiento con una muestra, eligiendo para este propósito como muestra de todas las clases de recursos y gasto, la totalidad de la información disponible en los portales del Ministerio de Economía y Finanzas y en las investigaciones elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la misma que fue procesada a partir de fichas de observación y estadística descriptiva para el análisis de sus datos. Los resultados extendidos por el presente estudio mostraron que los recursos ordinarios concentran la mayor proporción del financiamiento institucional alcanzando un 69,15 % del total durante el año 2023, y que, a pesar de que el nivel de certificación presupuestal se mantuvo por encima del 97 % en los tres periodos analizados, los recursos por operaciones oficiales de crédito sumaron un significativo decrecimiento a un 47,21 % en la fase de devengado y girado para el último año considerado. El autor finalizó concluyendo que, pese al comportamiento positivo de las fuentes de financiación derivadas del tesoro, existen unas series de problemas que guardan relación con la ejecución de los recursos por operaciones de crédito y con las previsiones de tesorería y, por eso, el autor ahonda en el fortalecimiento del análisis del análisis económico y financiero así como de la necesidad de modernizar también los sistemas informáticos de la tesorería, que concluye como una aportación suficiente para un diagnóstico relacionado con la relación de una buena ejecución administrativa de la tesorería y la satisfacción oportuna de los objetivos relacionados por el gasto en las entidades del sector público.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La gestión administrativa como proceso sistémico

La gestión administrativa puede entenderse como un proceso continuo e interrelacionado mediante el cual se articulan las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una entidad, con la finalidad de lograr los objetivos de la institución de la mejor manera posible. En este sentido, León et al. (2022), aseguran que la administración debe entenderse en el marco de una organización, ya que toda institución, ya sea pública o privada, grande o pequeña requiere una gestión adecuada que le permita operar. Según

afirman los autores, la gestión administrativa es sistémica; de forma coherente, articula acciones que conducen a la realización de los objetivos mediante la adecuada implementación de las etapas clásicas de la administración y añaden que una buena realización de un diagnóstico administrativo permite visualizar cuellos de botella y poder implementar estrategias de mejora en las gestiones administrativas, lo que se puede aplicar al análisis de la gestión administrativa de la tesorería en el COEDE, donde la planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos financieros determinan la forma en que se satisfacen las obligaciones institucionales (León et al., 2022).

2.2.2. La administración pública y la modernización de la gestión pública en el Perú

La administración pública en el ámbito estatal es definida como el elenco de entidades, órganos y procedimientos por medio de los cuales el Estado organiza y ejecuta los recursos y servicios para subsanar las necesidades de la población, tal como expresa la Escuela Nacional de Primera Administración Pública y la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de ministros (2024). La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, pone en discusión un modelo de gobernanza que pone a las personas en el centro de la actuación estatal, integrando siete componentes esenciales entre los cuales se sitúa la gestión interna que se refiere al funcionamiento articulado de todos los criterios sistematizadores de funcionamiento administrativo del Estado bajo el propio Sistema Nacional de Tesorería que va en la atención oportuna de bienes, servicios y regulaciones de calidad. Este mismo documento determina que uno de los principios que preside la modernización del Estado es la productividad, entendida como la mejora de la gestión interna a través del uso eficiente de los recursos públicos, principio que emerge como clave para entender por qué una administración ordenada de la tesorería es una condición necesaria para alcanzar los fines institucionales de organismos como el COEDE (Escuela Nacional de Administración Pública y Secretaría de Gestión Pública, 2024).

2.2.3. El Sistema Nacional de Tesorería como sistema administrativo del Estado

El Sistema Nacional de Tesorería es parte de la Administración Financiera del Sector Público y es el marco regulatorio bajo el cual se organiza la gestión administrativa de la tesorería de toda entidad pública peruana incluso de las unidades ejecutoras del sector Defensa. El Decreto Legislativo N.º 1441 (2018) define el sistema como el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos con los cuales se ejecuta la gestión financiera del flujo del Estado, la que implica la estructuración del financiamiento del presupuesto del sector público, la gestión de los activos financieros del sector público no financiero y los riesgos fiscales correspondientes. Dicha norma indica que el sistema se halla dirigido por los principios de eficiencia y prudencia, fungibilidad, oportunidad, unidad de caja y veracidad, el mismo que está conformado en el nivel central por la Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, órgano que ejerce la rectoría técnico-normativa y en el nivel descentralizado u operativo por las unidades ejecutoras del presupuesto público, siendo el COEDE una unidad ejecutora del Ejército del Perú (Decreto Legislativo N.º 1441, 2018). Ya antes, la Ley N.º 28693 (2006) había fijado las normas básicas a las que debían ceñirse las pautas de este sistema, recogiendo en su artículo preliminar la definición de los principios reguladores de la unidad de caja, la economicidad, la veracidad, la oportunidad, la programación y la seguridad, que orientan la normativa que permanece hasta hoy vigente, aunque posteriormente esta ley fue derogada por el Decreto Legislativo N.º 1441 (Ley N.º 28693, 2006).

2.2.4. La gestión de tesorería y sus componentes operativos

Dentro de la estructura del Sistema Nacional de Tesorería, la tesorería se constituye en el proceso operativo que da sentido práctico a la gestión administrativa de los fondos públicos. El Decreto Legislativo N.º 1441 (2018) señala que la tesorería, como parte del proceso de gestión de recursos públicos, es el logro efectivo de la gestión administrativa de los fondos públicos mediante la gestión de la recaudación, de la liquidez y de los pagos, en base al flujo de tesorería, y que la gestión tesorera se lleva a cabo a través de tres componentes interrelacionados entre sí: la gestión de la recaudación dirigida a la acreditación oportuna de los fondos públicos en la Cuenta Única del Tesoro

Público; la gestión de la liquidez dirigida a la disponibilidad de los fondos recaudados para el pago oportuno de las obligaciones contraídas; y la gestión de los pagos referida al manejo del pago de las obligaciones en función del registro del gasto devengado formalmente (Decreto Legislativo N.° 1441, 2018). Esa estructura tripartita responde al soporte técnico bajo el cual se organiza una unidad administrativa como el COEDE en sus procesos internos de recaudación, custodia y desembolso de fondos.

2.2.5. Los fondos públicos y su administración

El correcto manejo de los fondos públicos constituye el objeto propio de la gestión de la tesorería. Al respecto, el Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.) señala que constituyen fondos públicos todos aquellos fondos públicos que son de tipo tributario o no tributario, que se generan, obtienen u originan de la producción o prestación de bienes y servicios que realizan las unidades ejecutoras o entidades públicas con arreglo a ley, que está orientada a la atención de los gastos del presupuesto público. Esta definición va en la línea de la manera de entender la ejecución financiera del ingreso y del gasto, que el propio glosario entiende como el proceso de determinación o percepción o recaudación de los fondos públicos, así como, en su caso, la formalización y el registro del gasto devengado, en el cual debe aplicarse su correspondiente cancelación o pago (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.). Y en una entidad como el COEDE, la correcta administración de estos fondos se basa en la correcta disciplina para aplicar los procedimientos de: certificación, compromiso, devengado, girado y pagado que la normativa del Sistema Nacional de Tesorería establece para cada una de las unidades ejecutoras del Estado.

2.3. Términos básicos

Arqueo. Recuento o verificación, a fin de conocer, a una fecha determinada, las existencias en efectivo y valores, así como también de los documentos que forman parte del saldo de una cuenta o fondo (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Autorización de giro. Proceso a través del cual la Dirección General del Tesoro Público aprueba, a favor de las unidades ejecutoras que financian sus presupuestos con recursos administrados canalizados por dicha Dirección,

hasta el límite del monto a partir del cual podrá procederse a la ejecución de cheques, emisión de órdenes de pago o transferencias electrónicas con cargo a las respectivas cuentas bancarias (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Conciliación bancaria. Comparación de los movimientos que forman parte del estado bancario, de cada una de las cuentas bancarias, respecto del libro de bancos, con el fin de verificar si ambos registros concuerdan con una fecha determinada (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Cuenta Única del Tesoro Público (CUT). Herramienta de gestión de la liquidez del Estado cuyo objetivo es centralizar todos los fondos públicos, cualquiera fuera el origen que financia el presupuesto del Sector Público, en una cuenta corriente única, con dominio a nombre de la Dirección General del Tesoro Público, sin que se altere esta titularidad y minimizando los costes de financiación temporal de las necesidades de caja (Decreto Legislativo N.º 1441, 2018).

Determinación del Ingreso. Acto por el cual se establece o determina con precisión la especificación, el importe, la oportunidad, y la persona de naturaleza física o jurídica que debe pagar o desembolsar fondos a favor de una entidad (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Fondo de Pagos en Efectivo. Importe de recursos financieros que se incluye en los recursos ordinarios y que se mantiene en efectivo, el cual se utilizará exclusivamente cuando la unidad ejecutara los gastos menudos y urgentes tenga necesidad de cancelar de inmediato, o que por su finalidad y características, no pueden programarse para su pago por ninguna otra modalidad (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Fondos públicos. Todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las unidades ejecutoras o entidades públicas realizan con arreglo a ley, y que se orientan a la atención de los gastos del presupuesto público (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Gastos devengados. Reconocimiento de la obligación de pago determinada por el gasto previamente acreditado registrado, que se materializa con la aceptación del área correspondiente respecto de la recepción satisfactoria de los bienes o la prestación de los servicios requeridos (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.; Decreto Legislativo N° 1441, 2018).

Gastos girados. Registro de la forma del giro realizado mediante el cheque, la carta orden o la transferencia electrónica con cargo a la correspondiente cuenta bancaria, del pago parcial o total de un gasto devengado debidamente aceptado y registrado (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Gastos pagados. Materialización del cheque emitido, carta orden o transferencia electrónica, sustentada con el cargo de la correspondiente cuenta bancaria (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

Gestión administrativa. Proceso de gestión que conecta de forma ordenada las acciones de planeamiento, organización, dirección y control orientadas al logro de los objetivos institucionales (León García et al., 2022).

Gestión de tesorería. Manejo eficaz de los fondos públicos en la gestión de ingresos; la gestión de los pagos; la gestión de liquidez, de acuerdo con el flujo de caja institucional (Decreto Legislativo N° 1441, 2018).

Gestión pública. Conjunto de procesos mediante los cuales las entidades del Estado generan y proveen bienes, servicios y regulaciones orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, en el marco del modelo de gobernanza que promueve la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (Escuela Nacional de Administración Pública & Secretaría de Gestión Pública, 2024).

Sistema Nacional de Tesorería. Empieza a definir un conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos con los que se lleva a cabo la gestión del flujo financiero del Estado con una inclusión de la configuración del financiamiento del presupuesto del sector público, la gestión de los activos financieros del sector público no financiero y los riesgos fiscales del sector público**.**

(Decreto Legislativo N.º 1441, 2018). Unidad de caja. Un principio que consiste en la administración centralizada de los fondos públicos, cualquiera sea su fuente y finalidad, respetando la titularidad y el registro que le corresponde realizar a la entidad responsable de su percepción (Decreto Legislativo N.° 1441, 2018; Ley N.° 28693, 2006).

CAPITULO III:

DEARROLLO DEL TEMA

Plan de Capacitación en Procedimientos de Tesorería para el Personal Administrativo del COEDE

3.1. Campo de aplicación

La gestión de tesorería es uno de los trámites administrativos con mayor grado de sensibilidad de una entidad pública dado que implica la gestión, la custodia y la rendición de cuentas de los fondos que el Estado destina al cumplimiento de sus fines institucionales. En el Ejército del Perú, esta función en particular cobra un sentido especial debido a que la correcta realización de tal función no sólo implica el cumplimiento de la normativa del Sistema Nacional de Tesorería, sino que también asegura la operatividad de las unidades y dependencias que reciben tales fondos.

La presente propuesta se sustenta en la práctica profesional realizada en el cargo de jefa de Tesorería del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) durante el año 2019, a partir de la cual se identificaron las principales dificultades del personal administrativo en la aplicación de los procesos de tesorería, principalmente con relación a la rendición de cuentas y al sustento documental de los gastos.

Y a partir de tal diagnóstico se plantea un Plan de Capacitación en Procedimientos de Tesorería para el Personal Administrativo del COEDE, dispuesto con carácter de propuesta innovadora, de carácter práctico y de escaso costo, con miras al fortalecimiento de las competencias técnicas del personal y a la reducción de las observaciones administrativas relacionadas con el incumplimiento o desconocimiento de las normas y procedimientos de tesorería para el personal administrativo del COEDE, de modo que este procedimiento permite en la aplicación de la norma lograda la utilización del propio estado de la generalidad referente a dicho propio procedimiento.

3.2. Tipo de aplicación

La justificación del Plan de Capacitación se asienta en tres enfoques

complementarios. En primer lugar, una perspectiva normativa, ya que el artículo 10 de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, establece que la capacitación tiene como objetivo mejorar el desempeño de los servidores civiles en la prestación de los servicios de calidad, norma plenamente aplicable a las personas que ocupan puestos de trabajo administrativo que laboran en las áreas de tesorería de las diferentes dependencias del Ejército.

En segundo lugar, una perspectiva institucional, dado que un personal capacitado baja el margen de los errores dentro de los procedimientos de ejecución financiera y rendición de cuentas, disminuyendo las observaciones de los organismos de control y potenciando la transparencia en la gestión de los fondos públicos asignados para el COEDE.

En tercer lugar, una perspectiva de eficiencia, debido a que la propuesta contiene una solución barata y sencilla de aplicar, aprovechando el equipo humano y los recursos de los que ya dispone la institución sin requerir para ello una gran inversión en infraestructuras o tecnologías.

3.3. Diagnóstico

El diagnóstico desarrollado permitió identificar un grupo de situaciones recurrentes llevadas a cabo en la gestión administrativa de la tesorería del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE), siendo estas situaciones fundamentales: el cambio de personal administrativo, la escasa continuidad en la realización de procesos de capacitación, las dificultades para realizar rendición de cuentas y el inexistente programa formal de inducción y actualización en tesorería.

En primer lugar, se identificó la frecuente rotación del personal administrativo en el área de la tesorería. Esta situación provoca discontinuidad en la ejecución de los procedimientos, dado que el personal que ingresa debe desarrollar funciones que requieren conocimientos idóneos para la ejecución financiera, el girado, la rendición de cuentas y el registro de operaciones en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Y la rotación del personal puede llevar a la pérdida de conocimiento adquirido por el desempeño de las funciones, en especial cuando no hay mecanismos formalizados que permitan

transferir de forma ordenada la experiencia y el saber de los procedimientos de tesorería.

En segundo lugar, se identificó una capacitación deficiente o discontinua por parte del personal que ejerce las funciones de tesorería, del giro y de la rendición de cuentas. La naturaleza de estas funciones entraña un conocimiento de los regímenes normativos y de los procedimientos para operar, en la medida en que las actividades cotidianas y operativas se deben aplicar de forma articulada. La insuficiencia de la formación de forma continua puede dar lugar a que se presente una serie de dificultades para la interpretación y aplicación de los procedimientos establecidos, fundamentalmente en aquellos casos en los que se debe acreditar o verificar la documentación, en aquellos en los que se deba llevar a cabo el registro de operaciones o en aquellos para cuando se debe pasar a atender las observaciones correspondientes.

En tercer lugar, las observaciones comunes en los procesos de rendiciones de cuentas se encuentran identificadas. El diagnóstico del proceso de rendición de cuentas del SIAF menciona que las observaciones están relacionadas con la manera de sustentar el sustento de los gastos y con la manera de registrar los movimientos en el SIAF. Situación que adquiere mucha relevancia, como se reconoce la rendición de cuentas como un procedimiento necesario para declarar documentalmente la utilización de los recursos dinerarios entregados a la institución pública. De manera que, la insuficiencia en la etapa de rendición de cuentas puede generar reprocesos, requerimientos de subsanaciones de documentación e incrementar las dificultades para asegurar la oportunidad, la calidad en el desempeño de la gestión administrativa.

En cuarto lugar, se pudo constatar que el COEDE no mantiene un programa formal e institucionalizado de inducción ni de actualización dirigido al personal administrativo que desempeña las funciones de tesorería. La no existencia de una vía de inducción de carácter permanente es especialmente significativa en un escenario de rotación de personal, dado que cada vez que se incorpora a un nuevo/a trabajador/a los conocimientos que debe apropiarse y los procedimientos que debe conocer, deben ser transmitidos de forma ordenada. Se hace referencia, por tanto, a la necesidad de una actualización

que permita dotar de conocimientos adecuados con respecto a una serie de disposiciones y procedimientos en relación a la forma de ejecución financiera y a la rendición de cuentas.

Los problemas detectados no son aislados sino que tienen relación entre ellos, la rotación del personal puede dar lugar a la pérdida de conocimiento que si no va acompañada de mecanismos adecuados de transferencia e inducción puede evidenciar una mayor necesidad de una capacitación inicial que debe ser revisada y la falta de una capacitación adecuada intermitente puede condicionar el dominio de los procedimientos de tesorería y del SIAF, y esto guarda una relación con la posibilidad de cometer errores en la ejecución de las operaciones y en la preparación de la documentación sustentatoria.

Como consecuencia de ello, el diagnostico pone de manifiesto la necesidad de mejorar las competencias técnicos del personal administrativo a partir de un mecanismo de capacitación que sea estructurada, práctica y continua, teniendo en cuenta que la propuesta debe dar respuesta a las distintas dificultades surgidas, y que el conocimiento de los procedimientos de tesorería no dependa de la permanencia en el tiempo de determinados servidores sino que sea institucionalizado, transmitido y actualizado.

Relación causal de los problemas. Los problemas detectados se interrelacionan en una cadena causal. La rotación del personal administrativo y la inexistencia de un programa formal de inducción y actualización derivan en la capacitación discontinua. Esta preparación limita el dominio del sustento documentario y del registro del SIAF, que se materializa en las observaciones sobre la rendición de cuentas ante la DGTP, que es el problema central.

Como la experiencia profesional se refiere al año 2019 y no se cuenta con un registro consolidado para las observaciones para ese tiempo, el diagnóstico tiene un carácter cualitativo, apoyado en la observación directa y en la experiencia en la Jefatura de Tesorería. Por lo tanto, por el tipo de evaluación, la línea base se determinará antes de iniciar el plan, mediante la revisión de las rendiciones de los seis meses anteriores a la ejecución. Dicha medición será la línea base con la que se comparará el indicador de las observaciones.

3.3.1 Necesidades derivadas del diagnóstico

En atención al diagnóstico efectuado, se identificó la necesidad de fortalecer las competencias del personal administrativo que interviene en los procedimientos de tesorería, pues las situaciones detectadas no son propias de problemas aislados, sino que se relacionan con la rotación del personal, el manejo de los procedimientos y la necesidad de mantener criterios comunes para la ejecución de las actividades administrativas. Las necesidades detectadas sirvieron de base para determinar los componentes que será necesario contemplar en la propuesta de innovación.

Primero, se identificó la necesidad de fortalecer el conocimiento del marco normativo que resulta aplicable al Sistema Nacional de Tesorería, de modo que el personal administrativo disponga de criterios que le guíen para el desarrollo de sus funciones y le permita manejar de forma más común las disposiciones que regulan los correspondientes procedimientos. Esta necesidad alcanza una relevancia particular ante la incorporación o la rotación de personal, ya que el conocimiento de los procedimientos no debe basarse únicamente en la experiencia que va acumulando el personal como resultado del ejercicio de sus funciones.

En segundo lugar, surgió la necesidad de mejorar el conocimiento práctico de los procedimientos de la ejecución financiera y la ejecución girada. El conocimiento general de la normativa vigente se muestra insuficiente dado que las actividades a realizar requieren una aplicación ordenada de los procedimientos administrativos y el manejo de toda la información que debe ser registrada para hacer seguimiento a las actividades realizadas. Por eso, se requiere que la formación incluya prácticas relacionadas con aquellas actividades que ejecuta el personal en el área de tesorería.

En tercer lugar, se detectó la necesidad de fortalecer los procedimientos referidos a la rendición de cuentas y a su sustento documentario. Las observaciones detectadas en este campo del trabajo dejan constancia de la necesidad de reforzar los criterios vinculados con la documentación que respalda las operaciones y con el cumplimiento de los procedimientos establecidos, de modo que el personal de tesorería sepa reconocer de una

forma oportuna aquellas situaciones que puedan llegar a ser objeto de observaciones.

En cuarto lugar, la necesidad de fortalecer el manejo del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en aquellos procedimientos asociados con la ejecución de las funciones de tesorería, inicia desde la idea de que esta parte del componente debe ser considerada como un aspecto práctico, orientado al cumplimiento del manejo correcto de los registros e inclusive las situaciones que puedan implicar confusiones u observaciones en el desarrollo de las actividades administrativas.

Finalmente, la necesidad de contar con un mecanismo, que por tanto debe de cumplir con el propósito de la inducción y actualización, establece que el conocimiento institucional puede ser mantenido ante el cambio de personal que ocupa un puesto. Este tipo de necesidad permite comprender que la capacitación no es una actividad puntual, sino una forma que puede tener un papel importante en el fortalecimiento continuo de capacidades que son requeridas para el desarrollo y el cumplimiento de los procedimientos de tesorería.

En consecuencia, las necesidades detectadas establecen la estructura de la propuesta de innovación en cinco elementos que se relacionan con el marco normativo, los procedimientos de ejecución financiera y girado, la rendición de cuentas y el sustento documentario, el manejo del SIAF y un taller práctico integrador. Por ello, la propuesta queda directamente relacionada con las necesidades que se derivan del diagnóstico, de manera que no se trata de una acción independiente de las situaciones detectadas.

3.4. Propuesta de innovación

La propuesta se enmarca en el conjunto de normas que regulan tanto el Sistema Nacional de Tesorería como la gestión de la capacitación en el sector público peruano, según se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1

Marco legal de referencia de la propuesta.

Norma	Aspecto que regula
Ley N.° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería (T.U.O. aprobado por D.S. N.° 035-2012-EF)	Establece los principios y procedimientos que rigen la administración de los fondos públicos, incluyendo la unidad de caja, la economicidad y la veracidad de las operaciones de tesorería.
Ley N.° 30057, Ley del Servicio Civil (art. 10)	Define la finalidad del proceso de capacitación: mejorar el desempeño de los servidores civiles para la prestación de servicios de calidad.
Reglamento General de la Ley N.° 30057, aprobado por D.S. N.° 040-2014-PCM (art. 9)	Precisa que la capacitación tiene como fin cerrar las brechas de competencias identificadas en los servidores civiles.
Directivas de Tesorería emitidas por la Dirección General del Tesoro Público (DGTP-MEF)	Regulan los procedimientos operativos de ejecución financiera, cierre del ejercicio fiscal y rendición de cuentas aplicables a las unidades ejecutoras.

Desde la perspectiva conceptual, la misma ve a la formación como un proceso planificado y continuo preceptivo para el reforzamiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal para el mejor desempeño de sus funciones, y la rendición de cuentas es el conjunto de procedimientos de los cuales se documenta fundamentada mente el uso correcto de los fondos públicos asignados a una unidad ejecutora.

De acuerdo con las necesidades que emergieron del diagnóstico la propuesta muestra una dirección hacia el fortalecimiento de las capacidades del personal administrativo que participa en los procedimientos de tesorería. La propuesta se puede concretar en un desarrollo de un plan de capacitación que vincule el conocimiento normativo a la práctica de los procedimientos de ejecución financiera y girado, rendición y sustento documental, el manejo del SIAF y vinculación de procesos teóricos a través de la práctica. De este modo, la propuesta se corresponde con las necesidades expresadas, además de un necesario proceso de intervención, contribuyendo así al fortalecimiento del

desempeño del personal administrativo y a una reducción de las observaciones relacionadas con los procedimientos de rendición de cuentas.

3.4.1. Objetivo de la propuesta

Objetivo general

Diseñar un plan de capacitación dirigido al personal administrativo del COEDE que fortalezca las competencias necesarias para el desarrollo de los procedimientos de tesorería y contribuya a reducir las observaciones relacionadas con la rendición de cuentas.

Objetivos específicos

- Fortalecer el conocimiento del marco normativo y de la ejecución financiera del personal administrativo, atendiendo la capacitación discontinua, lo que se verificará con la prueba de entrada y la de salida.
- Mejorar el sustento documentario y el registro en el SIAF, atendiendo la causa de las observaciones, lo que se verificará con la tasa de rendiciones observadas.
- Establecer un mecanismo permanente de inducción y actualización, atendiendo la rotación del personal, lo que se verificará con el porcentaje de personal nuevo inducido en un máximo de 15 días.

3.4.2. Descripción simple de la propuesta

La propuesta consiste en un Plan de Formación en Materia de Procedimientos de Tesorería que se orienta al personal administrativo del COEDE interviniente en las actividades que dan lugar al girado, a la rendición de cuentas y a la registración de las operaciones en el SIAF, el cual se desarrolla de forma progresiva y estructurada enlazando contenidos normativos con actividades prácticas de las funciones que ejerce el personal.

Población objetivo

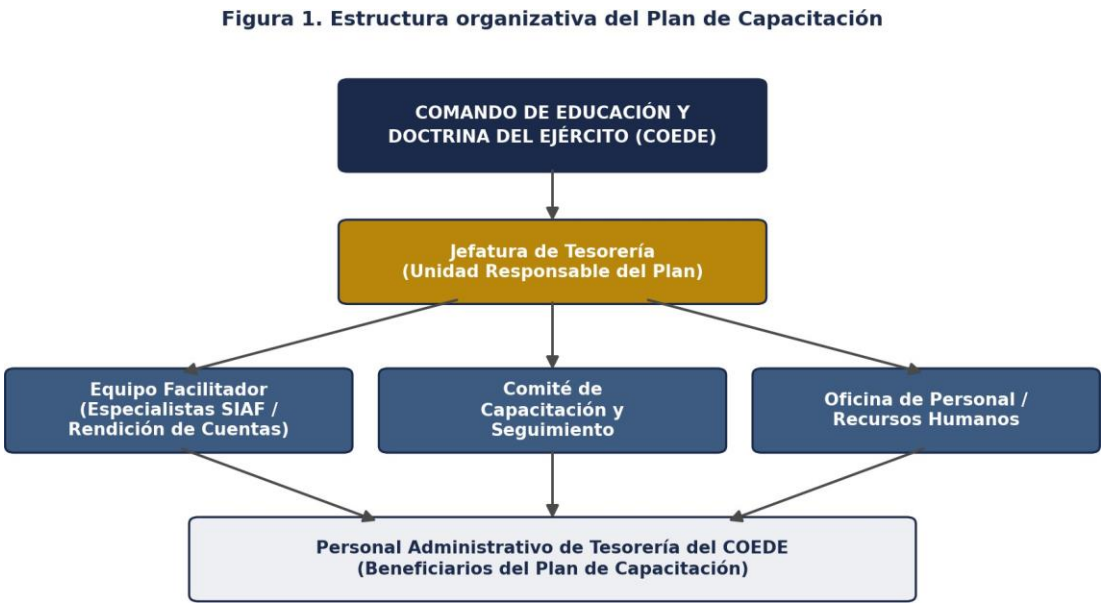
El plan está orientado al personal administrativo que ejerce funciones vinculadas a los procedimientos de tesorería del COEDE, y que implementa las actividades de girado; rendición de cuentas y registro de operaciones en el SIAF. También está orientado al personal que se incorpore a estas funciones, ya que tiene por objetivo facilitar la inducción y contribuir así a mantener el conocimiento necesario para la ejecución de las actividades asignadas.

Estructura organizativa

El desarrollo del plan requiere de una estructura básica de coordinación que permita organizar las actividades; atribuir funciones y realizar el seguimiento correspondiente. La Jefatura de Tesorería asumirá la coordinación de la propuesta contando con el apoyo de un equipo facilitador en el desarrollo de las actividades de capacitación y con un comité de seguimiento que se encargará de verificar el cumplimiento de las actividades programadas como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1

Estructura organizativa del Plan de Capacitación.



Ejes temáticos

En cinco módulos van organizados los contenidos de la actividad de formación, con una progresión que desarrolla los principales conceptos sobre los procedimientos de tesorería. Empezamos con el conocimiento del marco normativo, luego se dan los procedimientos de ejecución financiera y girado, la rendición de cuentas y el sustento documental, el manejo del SIAF, y finalmente se intenta integrar los conocimientos mediante un taller práctico.

Tabla 2

Ejes temáticos del Plan de Capacitación.

Módulo	Contenido	Duración
I. Marco normativo del Sistema Nacional de Tesorería	Principios regulatorios de la Ley N.° 28693; roles de la Unidad Ejecutora y de la DGTP.	1 semana
II. Procedimientos de ejecución financiera y girado	Fases del gasto (compromiso, devengado, girado); documentación fuente requerida.	1.5 semanas
III. Rendición de cuentas y sustento documentario	Requisitos del sustento de gasto; causales frecuentes de observación.	1.5 semanas
IV. Uso del SIAF y control de observaciones	Registro de operaciones en el SIAF; identificación y levantamiento de observaciones.	1.5 semanas
V. Taller práctico integrador	Simulación de un ciclo completo de rendición de cuentas con casos reales anonimizados.	1.5 semanas

Metodología

La actividad de formación se desarrollará con metodología teórico-práctica, presencial y semipresencial, en sesiones cortas explicativas y con actividades prácticas. Los talleres utilizarán casos relacionados con los procedimientos de tesorería y, cuando sea necesario, la documentación institucional debidamente anonimizada, de manera que los contenidos trabajados se puedan relacionar con las actividades que lleva a cabo el personal en el desempeño de sus funciones.

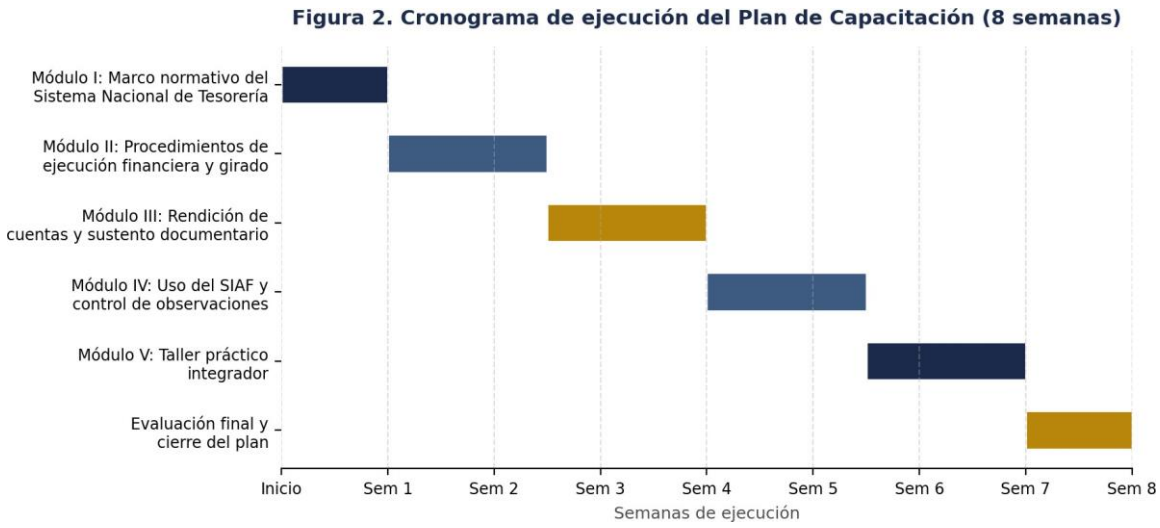
Las actividades prácticas tienen como orientación sobre todo el reconocimiento de la documentación requerida, la aplicación de los procedimientos de ejecución financiera y girado, la elaboración y revisión del sustento de la rendición de cuentas, y el registro de operaciones en el SIAF. Se trabajará, asimismo, con ejercicios orientados a determinar las posibles observaciones y las actuaciones necesarias para la corrección de las mismas.

Cronograma de ejecución

Se propone una ejecución del plan en un horizonte de ocho semanas, que incluye los cinco módulos temáticos y una etapa final de evaluación, conforme se muestra en la Figura 2.

Figura 2

Cronograma de ejecución del Plan de Capacitación



Recursos y presupuesto

En función de la implementación del plan se hará énfasis en el uso de los recursos humanos, físicos y logísticos que dispone la institución. Los facilitadores serán dispuestos a partir del personal que posee conocimientos y experiencias relacionados con los procedimientos de la tesorería y el uso del SIAF. Así mismo, se contará con materiales de trabajo, formatos y casos para el desarrollo de la actividad.

El presupuesto proyectado, en donde se consideran principalmente los materiales de trabajo y los costos de la certificación interna, los facilitadores y el ambiente de capacitación son recursos que dispone la institución, tal como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3

Presupuesto estimado del Plan de Capacitación (valores referenciales).

Recurso	Descripción	Costo estimado
Facilitadores internos	Personal especializado en tesorería y SIAF de la propia institución	S/ 0.00 (recurso propio)
Material de trabajo	Guías, formatos y casos prácticos impresos o digitales	S/ 350.00
Ambiente de capacitación	Aula o sala de reuniones institucional	S/ 0.00 (recurso propio)
Certificación interna	Diplomas o constancias de participación	S/ 150.00
Total estimado		S/ 500.00

Sistema de evaluación y seguimiento

La mencionada evaluación permitirá verificar la efectividad de las actividades de capacitación y el nivel de aprendizaje alcanzado. A tal efecto, se considerarán cuatro niveles: reacción (grado de satisfacción del capacitador), aprendizaje (conocimiento adquirido), comportamiento (grado de aplicación de lo aprendido en las funciones que se realizan) y resultados (recogida de resultados observables), siguiendo la misma secuencia de niveles que establece el modelo de evaluación de Kirkpatrick. La aplicación de los niveles de evaluación o de medidas del nivel correspondiente de evaluación obtendrá información sobre la satisfacción de los participantes, los conocimientos adquiridos, los conocimientos de los participantes ya aplicados en las funciones que se llevan a cabo y los resultados específicos después de la aplicación de la capacitación.

Figura 3 *Modelo de evaluación del Plan de Capacitación, adaptado de Kirkpatrick*



La propuesta debe incluir resultados que puedan ser verificados para la participación del personal, el aprendizaje obtenido, la satisfacción de los participantes, así como el comportamiento de las observaciones de los procedimientos de rendición de cuentas. Dichos resultados deben ser medidos a través de indicaciones previamente definidas, tal como se expone en la Tabla 4.

Tabla 4

Indicadores de resultado del Plan de Capacitación 1.

Resultado esperado	Indicador	Meta	
Plan ejecutado	N.° de participantes que culminan/ N.° de inscritos	≥ 90%	Registro de asistencia
Mayor conocimiento	Nota promedio de la evaluación final y diferencia respecto de la prueba de entrada	≥ 14 y mejora positiva	Prueba de entrada y de salida
Satisfacción del personal	% de satisfacción en la encuesta final	≥ 85 %	Encuesta
Aplicación en el puesto	% de expedientes sin observación elaborados por el personal capacitado a los 30 y 60 días	≥ 80 %	Lista de cotejo de la Jefatura
Reducción de observaciones	Tasa de rendiciones observadas = observadas / presentadas	Reducción ≥ 30 % frente a la línea base	Registros de la Jefatura y de la DGTP
Continuidad ante la rotación	% de personal nuevo inducido en ≤ 15 días	100 %	Registro de inducción

En conjunto, la propuesta articula la capacitación, la aplicación práctica de los procedimientos y la evaluación de los resultados, de manera que las actividades desarrolladas guarden correspondencia con las necesidades

identificadas en el diagnóstico y con los objetivos establecidos para el Plan de Capacitación.

3.4.3. Indicadores de la propuesta

Con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos formulados y el nivel de consecución de los resultados de la propuesta, se establecen indicadores relacionados con la participación, el volumen de aprendizaje, el grado de satisfacción de quienes participan y la evolución de las diferentes observaciones asociadas con la rendición de cuentas. Los indicadores permitirán desarrollar un seguimiento ordenado de cómo va la ejecución de nuestro plan y contar con la información que permita identificar de forma anticipativa las necesidades de refuerzo o de actualización.

El primer indicador se refiere al volumen de culminación del plan de capacitación del personal administrativo; el mismo se determinará mediante la relación entre el número de participantes que culminan la formación y el número total de participantes inscritos. El objetivo es alcanzar un porcentaje igual o superior al 90% de ese mismo indicador. La información provendría del registro de inscripciones, de las asistencias y del volumen de culminaciones de las actividades programadas.

El segundo indicador se relaciona con la variación de las observaciones que van tomando forma en los procesos de rendición y requieren ser evaluadas. Para su cálculo se contrastará el número de observaciones registradas en un periodo anterior a la capacitación en relación a las observaciones que se han registrado posterior a la ejecución de la misma. La meta que se propone es de al menos una disminución igual o superior al 30 %. Este indicador permite observar el comportamiento que han tenido las observaciones y facilitar la evaluación para determinar si es necesario reforzar los contenidos de rendición de cuentas y el respaldo documentario.

El tercero se refiere al nivel de conocimiento que han alcanzado los participantes. Medirá aquello que se ha recogido mediante la evaluación final que se aplica al término del plan, usando como criterio de medición el haber obtenido una calificación aprobatoria igual o superior a 14. Los resultados dejan

entrever que se han alcanzado los contenidos en cuanto a los que existe un buen nivel de aprendizaje y aquellos otros que requieren actividades de reforzamiento.

El cuarto indicador se refiere al grado de satisfacción de los participantes, que será recogido a partir de la encuesta realizada al finalizar el plan de capacitación, la cual tendrá como objetivo llegar a un nivel de satisfacción que sea igual o superior al 85%. La información recogida permitirá valorar aspectos relacionados con el contenido, la metodología, los materiales, el desarrollo de las actividades, etc.

La información generada a partir de dichos indicadores será utilizada de forma aislada a la vez que conjunta, ya que cada uno de ellos permite observar un aspecto diferente de la propuesta formativa. Así, el nivel de culminación permite observar la ejecución efectiva del plan, el indicador de aprendizaje permite valorar el aprendizaje y los conocimientos alcanzados, el indicador de satisfacción permite recoger la percepción de los participantes y el de observaciones permite realizar un seguimiento de la información relacionada con los resultados de los procesos de rendición de cuentas.

La Tabla 5 permite articular cada uno de los problemas con la causa que las motiva, la acción formativa a la cual se les atiende, el indicador que da cuenta del efecto de dicha intervención, la meta y por tanto el resultado esperado y el nivel del modelo de Kirkpatrick en el que se evalúa. La tasa de rendiciones observadas se mide en términos relativos para poder contrarrestar la variación del volumen de rendiciones en un periodo determinado. El diseño es descriptivo y de tipo antes-después, por lo que la reducción de observaciones puede ser interpretado como evidencia asociada a la intervención y no como prueba directa de causalidad.

Tabla 5 *Relación problema–causa–acción–indicador–resultado del Plan de Capacitación en Procedimientos de Tesorería del COEDE.*

Problema	Causa	Acción (módulo)	Indicador	Meta	Resultado esperado	Kirkpatrick
Observaciones recurrentes en la rendición de cuentas	Errores en el sustento documentario y en el registro SIAF	Módulos III y IV	Tasa de rendiciones observadas	Reducción ≥ 30 %	Menos reprocesos y subsanaciones	Nivel 4
Aplicación incorrecta de procedimientos	Capacitación insuficiente y discontinua	Módulos I y II	Nota promedio y ganancia entrada–salida	≥ 14 y mejora positiva	Mayor dominio técnico	Nivel 2
Errores en tareas reales	Conocimiento sin práctica aplicada	Módulo V	% de expedientes sin observación a los 30 y 60 días	≥ 80 %	Transferencia al puesto	Nivel 3
Pérdida de conocimiento institucional	Alta rotación sin transferencia ordenada	Módulos I a V como kit de inducción	% de personal nuevo inducido en ≤ 15 días	100 %	Continuidad operativa	Nivel 3
Falta de programa formal de inducción y actualización	Mecanismo no institucionalizado	Plan permanente con actualización periódica	N.° de actualizaciones ejecutadas / programadas	≥ 90 %	Capacitación institucionalizada	Niveles 1 y 2
Ejecución efectiva del plan	Participación irregular	Control de asistencia y encuesta	% de culminación y % de satisfacción	≥ 90 % y ≥ 85 %	Plan implementado y aceptado	Nivel 1

3.4.4. Mecanismos de supervisión y valoración

La supervisión de la propuesta se practicará a lo largo de la ejecución del plan y de su denominado seguimiento una vez finalizada la misma, pero mediante el control de los resultados que vengan relacionados con los procedimientos de tesorería, estando la Jefatura de Tesorería responsable de la coordinación general de dicho seguimiento, con el correspondiente apoyo de las personas responsables de las actividades de capacitación y de evaluación.

La supervisión de la ejecución del plan incluirá el control de asistencia y participación en cada una de las actividades que se encuentren programadas, así como el control del grado de cumplimiento del cronograma y del desarrollo de los contenidos que se contemplen en cada uno de los módulos. Esta supervisión permitirá conocer de forma inmediata aquellas situaciones que puedan afectar la participación y/o el cumplimiento de las actividades y llevar acciones adecuadas.

En lo relativo al aprendizaje, se realizarán evaluaciones que permitan verificar el grado de conocimiento alcanzado por los participantes; los resultados se registrarán y se analizarán con el objetivo de detectar contenidos que requieran refuerzo. Cuando se evidencien dificultades en proceder, podrán planificarse actividades complementarias de formación práctica.

Seguidamente, se procederá con el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las actividades que se relacionan con la ejecución financiera, el girado, la rendición de cuentas y el registro de operaciones en el SIAF, considerando para ello los procedimientos desarrollados y las observaciones que pudieran registrarse al aplicar los mismos; lo cual nos permitirá obtener información sobre la utilización de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las funciones que les corresponden.

De igual manera, se llevará a cabo un cotejo de las observaciones que quedaron registradas en los diferentes procesos de rendición de cuentas, tanto antes como después de la capacitación, con los registros que se tengan en la unidad correspondiente, lo que permitirá estimar el comportamiento del indicador marcado y si, por el contrario, sería conveniente mantener, reforzar o actualizar el contenido del plan en cuestión.

El seguimiento no se limitará a ese periodo de ocho semanas que prevé la ejecución de la capacitación. Disponiendo que el diagnóstico comunicó la necesidad de sostener la continuidad del conocimiento ante la rotación de personal, el material desarrollado puede servir de herramienta de la inducción para el subsiguiente personal incorporado a las funciones de tesorería, así como material de actualización para el personal que retorne de la cesión.

Finalmente, los resultados obtenidos de los indicadores y mecanismos de seguimiento servirán como apoyo para realizar las modificaciones posteriores a la propuesta. De esta manera, la capacitación podrá ser revisada a medida que surjan las necesidades encontradas en su aplicación de acuerdo con los resultados de los procedimientos de tesorería observada.

3.4.5. Justificación de la propuesta

La propuesta surge por la necesidad que aborda (dificultades reconocidas en el diagnóstico) mediante una propuesta de intervención relacionada con las necesidades del personal administrativo implicado en los procedimientos de tesorería. El cambio de personal, la formación no continuada, las observaciones en los procedimientos de rendición de cuentas y la falta de un proyecto formal de inducción nos demuestran la necesidad de establecer un mecanismo organizado que permita reforzar y mantener los conocimientos necesarios para dar cumplimento a estas funciones.

Desde la perspectiva normativa, la propuesta guarda relación con el marco regulador y el Sistema Nacional de Tesorería, así como con la normativa relativa a la formación en el ámbito del sector público que se considera en este trabajo. Desde la perspectiva institucional, la propuesta procura incidir positivamente en el refuerzo de las competencias del personal implicado en los procedimientos de ejecución financiera y rendición de cuentas. Desde la perspectiva de la operativa, la propuesta se focaliza en la formación proveniente de los contenidos que tratan las dificultades que se han abordado en el diagnóstico.

La propuesta, por tanto, resulta viable por el uso de los recursos humanos y logísticos disponibles en la institución. El soporte económico tiene un presupuesto referencial de S/ 500.00, el que tiene como destino priorizado los materiales de trabajo y la certificación interna, mientras que la facilitación y el ambiente de la capacitación corren por cuenta de los recursos institucionales disponibles.

De este modo, la propuesta articula el diagnóstico, los objetivos, las actividades de capacitación, los resultados esperados, los indicadores y los

mecanismos de seguimiento de modo de poder realizar una evaluación progresiva en la ejecución de la propuesta y los eventuales ajustes de acuerdo con las necesidades encontradas.

CONCLUSIONES

Primera. Se concluye que la gestión administrativa de la tesorería del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) incurre en debilidades persistentes asociadas, a su vez, a la alta rotación del personal de la administración, a la muy escasa formación o a la formación muy intermitente de los funcionarios que tienen a su cargo las funciones de tesorería y a la no existencia de un programa formal de formación y capacitación, pero que son factores que impactan directamente en la calidad y oportunidad en la ejecución del gasto institucional.

Segunda. Se concluye que, según el diagnóstico, la rendición de cuentas en las reuniones ante la DGTP, este tiene observaciones reiterativas que identifican el escaso dominio del personal administrativo del procedimiento del Sistema Nacional de Tesorería y del SIAF, lo que justificaba la intervención para fortalecer competencia técnica.

Tercera. Se concluye que un Plan de Capacitación en Procedimientos de Tesorería que consista en cinco módulos en los que metodológicamente se conjuga el marco normativo con las prácticas de la ejecución financiera y de la rendición de cuentas constituye una alternativa de innovación factible, adecuada y de coste mínimo, ya que puede ejecutarse con los recursos humanos y logísticos existentes en la institución.

Cuarta. Se concluye que incluir un sistema de evaluación con el modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick permite ir midiendo progresivamente la satisfacción inmediata que tiene el personal capacitado y el impacto efectivo del aprendizaje en el cumplimiento de la normativa y en la mejora del desempeño institucional, lo que proporciona a la alternativa mecanismos de seguimiento de carácter objetivo.

Quinta. Se concluye que la mejora de la gestión administrativa de la tesorería, cimentada en la capacitación continuada del personal, permite no únicamente cumplir con el marco normativo propio del Sistema Nacional de Tesorería, sino que también permite tener mayor transparencia en el manejo de fondos públicos y permitir una mejor operatividad de las escuelas y de las

propias dependencias del COEDE.

RECOMENDACIÓN

Primera. Se aconseja que la Jefatura de Tesorería del COEDE lleve a cabo la implementación del Plan de Capacitación en Procedimientos de Tesorería que se le propone en las siguientes páginas, de manera progresiva y con carácter permanente, integrándolo a las actividades habituales de inducción de todo el personal administrativo que inicie funciones que versen sobre la ejecución financiera y la rendición de cuentas.

Segunda. Se recomienda que la Dirección de Recursos Humanos y la Comandancia General del COEDE procedan a valorar la posibilidad de reducir la rotación del personal administrativo asignado a las áreas de tesorería; o en su defecto, definan mecanismos de transferencia de conocimiento entre el personal que sale y el que entra, para así evitar la pérdida de la experiencia acumulada en los procedimientos institucionales.

Tercera. Se aconseja al equipo facilitador a cargo de la ejecución del Plan que realicen un seguimiento periódico de los indicadores de resultado propuestos, en particular de la disminución de las observaciones en los procesos de rendición de cuentas, con el objetivo de ajustar con suficiente antelación los contenidos y la metodología de la capacitación de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo.

Cuarta. Se recomienda, en una segunda fase, extender la vigencia del presente Plan de Capacitación a otras unidades y dependencias del Ejército del Perú que presenten problemas similares en lo que respecta a la gestión administrativa de su tesorería pública, adaptando los contenidos en función de las características de cada dependencia.

Quinta. Se recomienda a las instancias competentes del Ejército del Perú promover la institucionalización de programas de capacitación continua en materia de tesorería y administración financiera, de manera que estos no dependan únicamente de la iniciativa de personas concretas, sino que sean parte de la política de gestión del talento humano de la propia institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Congreso de la República del Perú. (2013). *Ley N.° 30057, Ley del Servicio Civil.* https://www.urp.edu.pe/pdf/id/37632/n/modulo-3-regimenes-generales-ley-30057.pdf

Decreto Legislativo N.° 1441. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería. (2018, 15 de setiembre). *Diario Oficial El Peruano.* https://vlex.com.pe/vid/decreto-legislativo-n-1441-923867232

Escuela Nacional de Administración Pública. (2024). *Modernización de la gestión pública: Cuaderno de estudio*. Autoridad Nacional del Servicio Civil. https://www.gob.pe/institucion/servir/colecciones/4889-cuadernos-de-trabajo-de-enap

Kirkpatrick, D. L., y Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3.ª ed.). Berrett-Koehler Publishers.

León García, L. G., Zolano Sánchez, M. L., & León Bazán, M. J. (2022). El diagnóstico en el proceso administrativo para la mejora de los procesos de gestión administrativa. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, (38). https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.531

Ley N.° 28693. Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. (2006, 22 de marzo). *Diario Oficial El Peruano.* https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5605584/4973779-ley_general_del_sistema_nacional_de_tesoreria_n_28693.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2012). *Decreto Supremo N.° 035-2012-EF, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N.° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería.* https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/8787-decreto-supremo-n-035-2012-ef/file

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Glosario de Tesoro Público.* https://mef.gob.pe/es/glosario-sp-25048

Montaño Quintero, H. A., Bolaño Valdez, M. J., Montero Morón, J., y Marrufo

García, R. D. (2025). Gestión de tesorería como estrategia financiera en las empresas del sector artesanal del Departamento del Cesar. *Finanzas y Negocios, 5*(1), 101–119. https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/Finanzasynegocios/article/view/421

Mori, M. (2025). *Gestión de tesorería en el Gobierno Regional de Loreto, Iquitos periodo 2022-2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Perú]. Repositorio Institucional UCP. https://repositorio.ucp.edu.pe/bitstreams/0539252a-6428-446d-bb53-6e9f7138cd63/download

Muñiz, L. (2023). *Normas generales de tesorería y su relación con el manejo de fondos públicos en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Este, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. https://repositorio.unfv.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f60687c6-01e9-41b7-8fe4-bf0e3a4cdd1f/content

Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. (2014). *Decreto Supremo N.° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley N.° 30057, Ley del Servicio Civi*l. Diario Oficial El Peruano. https://www.senamhi.gob.pe/pdf/etica-integridad/02/04.pdf

Ríos Ríos, A., Pezo Larreategui, S. G., Córdova Ramos, J. Z., Salazar Hidalgo, M. Á., y Reategui, W. C. (2024). La perspectiva de control interno en la gestión de tesorería. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(6), 2259–2286. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.14992

Sattar, A., Khalid, M., y Baloch, T. H. (2023). *Public finance management reforms in Pakistan: A case study of the Treasury Single Account regimen* (PIDE Working Paper 2023:8). Pakistan Institute of Development Economics. https://file.pide.org.pk/pdfpideresearch/wp-23-8-public-finance-management-reforms-in-pakistan.pdf

Tayupanta Noboa, I. G. (2026). *Análisis de la gestión de tesorería y la rentabilidad de las empresas del sector turístico del Ecuador* [Tesis de grado,

Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/32891

ANEXOS

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



"Alma Mater del Ejército del Perú"

ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	Bernuy Casma Kelly del Rosario
1.02	Grado y Arma / Servicio	My Int
1.03	Situación Militar	Retiro
1.04	CIP	400145100
1.05	DNI	43313036
1.06	Celular y/o RPM	919296671
1.07	Correo Electrónico	milane3@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	1999
2.02	Fecha_ egreso EMCH	2003
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 de enero de 2004
2.05	Años_ experiencia de Oficial	22 años
2.06	Idiomas	Español

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2004	PIURA	ESTADO MAYOR - TESORERÍA	JEFE DE RENDICIÓN DE CUENTAS
3.02	2005	PIURA	ESTADO MAYOR - TESORERÍA	JEFE DE RENDICIÓN DE CUENTAS
3.03	2006	PIURA	ESTADO MAYOR - TESORERIA	JEFE DE RENDICIÓN DE CUENTAS
3.04	2007	HUANCAYO	ESTADO MAYOR	JEFE DE RDR
3.05	2008	HUANCAYO	ESTADO MAYOR	JEFE DE RDR
3.06	2009	LIMA	CUARTEL GENERAL - COMANDO ADMINISTRATIVO	LOGÍSTICA

3.07	2010	LIMA	CUARTEL GENERAL - COMANDO ADMINISTRATIVO	LOGÍSTICA
3.08	2011	LIMA	CUARTEL GENERAL - COMANDO ADMINISTRATIVO	PRESUPUESTO
3.09	2012	LIMA	CUARTEL GENERAL - COMANDO ADMINISTRATIVO	JEFE DE OEC
3.10	2013	AYACUCHO	ESTADO MAYOR	JEFE DE PRESUPUESTO
3.11	2014	LIMA	CUARTEL GENERAL – OFICINA DE OEE	JEFE DE RDR
3.12	2015	LIMA	CUARTEL GENERAL - OEE	JEFE DE RDR
3.13	2016	LIMA	CUARTEL GENERAL - OEE	JEFE DE RDR
3.14	2017	LIMA	HOSPITAL MILITAR CENTRAL	JEFE SECC NUTRICIÓN Y CL I
3.15	2018	LIMA	CUARTEL GENERAL - COSALE	JEFE DE OEC
3.16	2019	LIMA	COEDE	JEFE DE TESORERÍA
3.17	2020	LIMA	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	JEFE DE OEC
3.18	2021	LIMA	COEDE	JEFE DE OEC
3.19	2022	LIMA	COEDE	JEFE DE PRESUPUESTO
3.20	2023	TUMBES	COMPAÑÍA DE INTENDENCIA N° 1	JEFE DE CIA
3.21	2024	TUMBES	COMPAÑÍA DE INTENDENCIA N° 1	JEFE DE CIA
3.22	2025	TUMBES	ESTADO MAYOR	JEFE DE OEC

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2010	ESC INT	CURSO BÁSICO	CERTIFICADO
4.02	2016	ESC INT	CURSO AVANZADO	CERTIFICADO
4.02	2024	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	DIPLOMADO DE TÉCNICA DE ESTADO MAYOR	CERTIFICADO

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01	2005	UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL	BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN
5.02	2016	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"	BACHILLER EN CIENCIAS MILITARES CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			
6.02			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2011	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO	DIRECCIÓN Y GERENCIA EN LOGISTICA
7.02	2016	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	DIPLOMADO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL BATALLÓN DE INTENDENCIA
7.03	2016	USIL - ESCUELA POST GRADO	PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS
7.04	2022	UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO – ESCUELA DE GESTIÓN PÚBLICA	PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN CONTRATACIONES DEL ESTADO

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA: _____

POSTFIRMA: K. BERNUY C.