

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

**GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU INFLUENCIA EN LA
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA 3ª BRIGADA
DE CABALLERÍA-TACNA, 2023**

TESIS

Presentada por:

Bach. Kukin Alex Arana Mamani

Para optar el Título Profesional de:

CONTADOR PÚBLICO

TACNA – PERÚ


2025


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

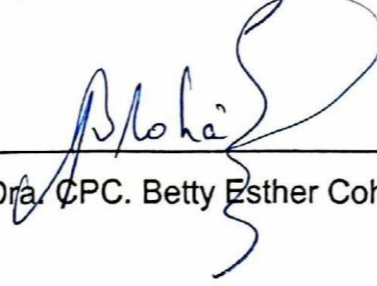
GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA 3ª BRIGADA DE CABALLERÍA-TACNA, 2023

Tesis sustentada y aprobada el 11 de AGOSTO del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Dr. CPC. Augusto Cahuapaza Morales


SECRETARIO : 
Mgr. CPC. Moisés Ismael Escobedo Dueñas

VOCAL : 
Dra. CPC. Betty Esther Cohaila Calderón

ASESOR : 
Dra. CPC. Betty Esther Cohaila Calderón

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Documento evaluado	Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público
Título del trabajo	"GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA 3ª BRIGADA DE CABALLERÍA -TACNA,2023"
Autor	KUKIN ALEX ARANA MAMANI
Docente asesor	Dra. CPC. Betty Esther Cohaila Calderón
Resolución de acreditación del Asesor	Resolución de Facultad No. 13200-2024 -FCJE/UNJBG
Software utilizado	Turnitin
Configuración del software detector de similitud	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusión de bibliografía • Excluir citas textuales (entrecorillado) • Exclusión de cadenas sintácticas (15 palabras)
Porcentaje de similitud, según informe del software utilizado	18%
Observaciones	Sin observaciones
Calificación de originalidad	Similitud baja, cumple criterios de originalidad
Fecha de emisión del certificado	26 de Junio de 2025



 Dra. CPC. Betty Esther Cohaila Calderón

ASESORA



 Bach. Kukin Alex Arana Mamani

DNI N° 72280621

DEDICATORIA

A mi madre Vicentina, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su sabiduría, sus palabras de aliento y el apoyo incondicional en mi formación profesional."

A mi hermana Esmeralda, que siempre estuvo apoyándome en mis momentos malos y buenos a su a su manera.

A mí, por siempre seguir adelante a pesar de todos los obstáculos que me puso la vida.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, quien me ha brindado sabiduría, paciencia y perseverancia en cada momento de mi camino

A los docentes de la Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, por transmitir sus conocimientos, experiencias y valores, contribuyendo de manera significativa a mi formación profesional.

A mi asesora, por su apoyo, paciencia, sabiduría y dedicación que me acompañó en cada paso de este proceso, convirtiendo los retos en aprendizajes valiosos.

A la 3ª Brigada de Caballería, por brindarme la oportunidad de ejercer mi labor profesional y por el valioso respaldo otorgado durante la realización de este trabajo de investigación.

CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
CONTENIDO	V
INDICE DE TABLAS	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	4
1.1.1 Formulación del Problema.....	6
1.1.2 Justificación e Importancia de la investigación.....	8
1.1.3 Alcances y limitaciones	9
1.1.4 Objetivos	9
1.1.5 Hipótesis.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	11
2.1.1 Antecedentes internacionales	11

2.1.2 Antecedentes nacionales	12
2.1.3 Antecedentes Locales	14
2.2 BASES TEÓRICAS.....	16
2.2.1 Gestión de Tesorería.....	16
2.2.2 Sistema Nacional de Tesonería	17
2.2.3 Sistema de Tesorería	18
2.2.4 Ejecución presupuestal	29
2.2.5 3ra Brigada de Caballería “TACNA”	41
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	45
CAPÍTULO III	51
MARCO METODOLÓGICO	51
3.1. TIPO, DISEÑO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	51
3.1.1 Tipo de investigación	51
3.1.2 Diseño de investigación.....	51
3.1.3 Nivel de investigación.....	52
3.2 POBLACIÓN Y/O MUESTRA DE E STUDIO.....	52
3.2.1 Población	53
3.2.2 Muestra.....	54
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	54
3.3.1 Identificación de variables	54
3.3.2 Operacionalización de variables.....	54
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	56
3.4.1 Técnicas	56
3.4.2 Instrumentos.....	56

3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	56
4.4.1 Procesamiento de datos.....	56
3.4.1 Análisis de datos	56
CAPÍTULO IV	57
RESULTADOS.....	57
4.1. DISEÑO DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	57
4.1.1 Fiabilidad del Instrumento	58
4.1.2 Prueba de Normalidad.....	59
4.2 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	60
4.2.1 Variable Independiente: Gestión de Tesorería	60
4.2.2 Variable dependiente: Ejecución Presupuestal	87
4.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	114
4.3.1 Contraste de Hipótesis General	114
4.3.2 Contraste de Hipótesis Específicas	116
CAPÍTULO V.....	119
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	119
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	125
ANEXOS.....	131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables de investigación.	55
Tabla 2 Resumen de procesamiento de casos.....	58
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad.....	58
Tabla 4 Normalidad de variables.....	59
Tabla 5 Establecimiento de normativa para las acciones y/o actividades de la entidad.	60
Tabla 6 Las normativas aplicables en la entidad están de acuerdo a las regulaciones o leyes vigentes.	61
Tabla 7 Se tiene un plan para la gestión económica de los recursos asignados por el estado.	63
Tabla 8 El plan de trabajo que se implementa es adecuado y cumple su propósito.	64
Tabla 9 Se desarrolla un plan de estrategias para el correcto trabajo y funcionamiento de las secciones del sector financiero-contable.	66
Tabla 10 La planificación de estrategias es importante a para una adecuada gestión de tesorería.	67
Tabla 11 Una estructura organizacional que ayuda a un funcionamiento y trabajo productivo.	69
Tabla 12 La estructura organizacional es de importancia para la delegación de funciones.	70
Tabla 13 Se aplica normas y directivas para la gestión de tesorería.....	72
Tabla 14 Las normativas y directivas ayudan a la correcta gestión de los recursos de la entidad.	73

Tabla 15 Se exhorta al uso del manual de procedimientos al personal civil y militar	75
Tabla 16 El manual de procedimiento es relevante pueda realizar una correcta función.....	76
Tabla 17 Se centra en el trabajo mediante una delegación de funciones.....	78
Tabla 18 La delegación de funciones dentro de la sección de tesorería es importante para que se ejecute de manera correcta el trabajo encomendado..	79
Tabla 19 Se realiza un constante seguimiento de la ejecución presupuestal ...	81
Tabla 20 El seguimiento de la ejecución presupuestal involucra diversas secciones o áreas.	82
Tabla 21 Se tiene un control adecuado de los ingresos y gastos de la institución.....	84
Tabla 22 El control de ingresos y gastos es realizado en la sección de tesorería en conjunto con otras secciones o áreas.	85
Tabla 23 Se rige bajo la ley de presupuesto público para la adquisición de los bienes y servicios.	87
Tabla 24 La ley de presupuesto es un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de las entidades del sector público.	88
Tabla 25 Se emplea normas de transparencia presupuestal	90
Tabla 26 Las normas de transparencia presupuestal son impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF para que el presupuesto se avance de manera transparente.	91

Tabla 27 Se aplica la directiva de ejecución presupuestal en el aspecto contable y económico.....	93
Tabla 28 La directiva de ejecución presupuestal es de suma importancia para el sector público.....	94
Tabla 29 Se emplea todos los recursos asignados en el Presupuesto Institucional Apertura-PIA.	96
Tabla 30 Se hace uso de la modificatoria presupuestal para cubrir algunos gastos que no estuvieron previstos.....	97
Tabla 31 Se realiza la programación de compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos que la ley indica.	99
Tabla 32 Se hace un correcto control de las contrataciones y se cubre las necesidades de acuerdo a la ley.	100
Tabla 33 El cuadro de necesidades dentro de la entidad se gestiona de acuerdo a las necesidades que se tienen o puedan presentarse dentro de los 3 años posteriores.	102
Tabla 34 Se ejecuta el compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos establecidos por normativa.....	103
Tabla 35 La certificación presupuestal se realiza de acuerdo a la programación de plan operativo institucional (POI).	105
Tabla 36 El compromiso presupuestal está sustentado documentalmente por el total del monto certificado.	106
Tabla 37 La fase de compromiso mensual para el presupuesto se realiza previa existencia de la orden de servicios u orden de compra.....	108

Tabla 38 La demora en la fase de giro del gasto, es independiente de la ejecución presupuestal de la entidad.....	109
Tabla 39 La 3ª Brigada de Caballería tiene un nivel de ejecución presupuestal arriba del promedio.	111
Tabla 40 Las rendiciones de cuentas deben estar elaboradas con todos los documentos sustentatorios y en base a normativa vigente tanto interna como externa.	112
Tabla 41 Rho de Spearman Hipótesis general.....	114
Tabla 42 Rho de Spearman Hipótesis Especifica 01.....	116
Tabla 43 Rho de Spearman Hipótesis Especifica 02.....	118

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizacional de la 3a brigada de Caballería -"Tacna" ..	44
Figura 2 Esquema Organizacional de la 3a Brigada de Caballería Tacna.....	53
Figura 3 Establecimiento de normativa para las acciones y/o actividades de la entidad.....	60
Figura 4 Las normativas aplicables en la entidad están de acuerdo a las regulaciones o leyes vigentes.....	62
Figura 5 Se tiene un plan para la gestión económica de los recursos asignados por el estado.....	63
Figura 6 El plan de trabajo que se implementa es adecuado y cumple su propósito.....	65
Figura 7 Se desarrolla un plan de estrategias para el correcto trabajo y funcionamiento de las secciones del sector financiero-contable.....	66
Figura 8 La planificación de estrategias es importante a para una adecuada gestión de tesorería.....	68
Figura 9 Una estructura organizacional que ayuda a un funcionamiento y trabajo productivo.....	69
Figura 10 La estructura organizacional es de importancia para la delegación de funciones.....	71
Figura 11 Se aplican normas y directivas para la gestión de tesorería.....	72
Figura 12 Las normativas y directivas ayudan a la correcta gestión de los recursos de la entidad.....	74
Figura 13 Se exhorta al uso del manual de procedimientos al personal civil y militar.....	75

Figura 14 El manual de procedimientos es relevante pueda realizar una correcta función.	77
Figura 15 Se centra en el trabajo mediante una delegación de funciones.....	78
Figura 16 La delegación de funciones dentro de la sección de tesorería es importante para que se ejecute de manera correcta el trabajo encomendado.	80
Figura 17 Se realiza un constante seguimiento de la ejecución presupuestal.	81
Figura 18 El seguimiento de la ejecución presupuestal involucra diversas secciones o áreas.	83
Figura 19 Se tiene un control adecuado de los ingresos y gastos de la institución.	84
Figura 20 El control de ingresos y gastos es realizado en la sección de tesorería en conjunto con otras secciones o áreas.	86
Figura 21 Se rige bajo la ley de presupuesto público para la adquisición de los bienes y servicios.	87
Figura 22 La ley de presupuesto es un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de las entidades del sector público.	89
Figura 23 Se emplean normas de transparencia presupuestal.	90
Figura 24 Las normas de transparencia presupuestal son impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF para que el presupuesto se avance de manera transparente.	92
Figura 25	93
Figura 26 La directiva de ejecución presupuestal es de suma importancia para el sector público.	95
Figura 27 Se emplea todos los recursos asignados en el Presupuesto Institucional Apertura-PIA.	96

Figura 28 Se hace uso de la modificatoria presupuestal para cubrir algunos gastos que no estuvieron previstos.....	98
Figura 29 Se realiza la programación de compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos que la ley indica.	99
Figura 30 Se hace un correcto control de las contrataciones y se cubre las necesidades de acuerdo a la ley.....	101
Figura 31 El cuadro de necesidades dentro de la entidad se gestiona de acuerdo a las necesidades que se tienen o puedan presentarse dentro de los 3 años posteriores.	102
Figura 32 Se ejecuta el compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos establecidos por normativa.....	104
Figura 33 La certificación presupuestal se realiza de acuerdo a la programación de plan operativo institucional (POI).	105
Figura 34 El compromiso presupuestal está sustentado documentalmente por el total del monto certificado.	107
Figura 35 La fase de compromiso mensual para el presupuesto se realiza previa existencia de la orden de servicios u orden de compra.	108
Figura 36 La demora en la fase de giro del gasto, es independiente de la ejecución presupuestal de la entidad.....	110
Figura 37 La 3ª Brigada de Caballería tiene un nivel de ejecución presupuestal arriba del promedio.....	111
Figura 38 Las rendiciones de cuentas deben estar elaboradas con todos los documentos sustentatorios y en base a normativa vigente tanto interna como externa.....	113

RESUMEN

En el contexto actual, la cultura de gestión de tesorería ha emergido como un factor determinante, que impacta directamente el control y la administración de los recursos económicos de la entidad. La presente investigación se enfoca en la ejecución del presupuesto de la 3ª Brigada de Caballería de Tacna, principal instalación del ejército en el departamento de Tacna, dada su ubicación fronteriza con Chile, con el propósito de examinar la influencia de las acciones institucionales en la gestión de tesorería sobre la ejecución presupuestal. La relevancia de promover una gestión de tesorería apropiada reside en su capacidad para transformar los procedimientos conducentes a la utilización correcta de los recursos asignados por el Estado a la Brigada. En este sentido, la investigación abordará no solo el concepto de gestión de tesorería, sino también su reglamentación, los procedimientos, mecanismos y otros aspectos pertinentes para lograr una ejecución presupuestal óptima.

La hipótesis principal que guía esta investigación es que la gestión de tesorería ejerce una influencia significativa en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería Tacna durante el año 2023. Se llevó a cabo un análisis dirigido a personal civil y administrativo militar perteneciente a la 3ª Brigada de Caballería de Tacna. Tras la finalización de la indagación, se determinó la existencia de una correlación significativa entre la administración de la tesorería y la ejecución presupuestaria de la institución mencionada. Para la verificación de las hipótesis planteadas, se empleó el estadístico Rho de Spearman, cuyo resultado arrojó un $p\text{-valor} = 0.000$

Palabras clave: Gestión de Tesorería, ejecución presupuestal, fondos públicos, transparencia.

ABSTRACT

In the current context, treasury management culture has emerged as a determining factor that directly impacts the control and administration of an entity's economic resources. This research focuses on the budget execution of the 3rd Cavalry Brigade of Tacna, the main army installation in the department of Tacna, given its location on the border with Chile, with the aim of examining the influence of institutional actions in treasury management on budget execution. The importance of promoting proper treasury management lies in its ability to transform the procedures leading to the correct use of the resources allocated by the State to the Brigade. In this sense, the research will address not only the concept of treasury management, but also its regulation, procedures, mechanisms, and other relevant aspects to achieve optimal budget execution.

The main hypothesis guiding this research is that treasury management has a significant influence on the budget execution of the 3rd Cavalry Brigade Tacna during the year 2023. An analysis was carried out targeting civilian and military administrative personnel belonging to the 3rd Cavalry Brigade Tacna. Upon completion of the investigation, a significant correlation was found between treasury management and the budget execution of the aforementioned institution. To verify the hypotheses, Spearman's Rho statistic was used, which yielded a p-value of 0.000.

Key words: Treasury management, budget execution, public funds, transparency

INTRODUCCIÓN

La gestión de tesorería y la ejecución presupuestal son componentes esenciales clave en la administración financiera del Estado peruano, y su relevancia radica en varios factores fundamentales para el desarrollo económico, social e institucional del país. Una administración idónea de estos elementos asegura no solo la salud financiera de la institución, sino también su capacidad para gestionar de manera más eficiente y eficaz.

En este contexto, la 3ª Brigada de Caballería de Tacna contribuye al desarrollo regional, la seguridad y el bienestar de la población. Es decir, no solo cumple con su misión de defensa, sino que también se integra activamente en la vida social, cultural y económica de la región, contribuyendo al bienestar y desarrollo de la comunidad.

La ejecución presupuestal, o un nivel bajo de ejecución de los recursos presupuestados, representa un desafío constante para las instituciones públicas. La capacidad de gestionar eficazmente la ejecución presupuestal es fundamental para asegurar que los fondos públicos sean utilizados de manera eficiente, oportuna y transparente, en concordancia con los objetivos estratégicos de defensa nacional, apoyo al desarrollo y atención de emergencias. Una adecuada ejecución presupuestal permite a la 3ª Brigada de Caballería mantener su operatividad, mejorar su infraestructura, capacitar a su personal y contribuir activamente al bienestar de la población de Tacna.

El Capítulo I, establece el marco inicial de la investigación, abordando la descripción detallada del problema que se busca resolver, su justificación basada

en investigaciones previas, objetivos específicos a cumplir e hipótesis que se plantearon para comprobar o refutar durante el proceso de estudio. A través de un análisis exhaustivo se espera obtener información precisa y contribuir al conocimiento existente en el campo de estudio.

En el Capítulo II, se profundiza en los fundamentos teóricos que apoyan esta investigación, examinando minuciosamente los antecedentes más significativos vinculados al tema. Se definen los conceptos esenciales para dar un enfoque adecuado al estudio y se presentan las teorías y modelos que respaldan el enfoque utilizado. Asimismo, se consideran diversas perspectivas y se evalúan los aportes más importantes de estudios anteriores, proporcionando una visión clara y completa del problema abordado.

En el Capítulo III, se describe con detalle cómo se llevó a cabo la investigación. Se aclara qué tipo de estudio se realizó, de dónde se obtuvo la información y cómo se eligieron las personas o datos que formaron parte de la muestra. También se describen las herramientas y métodos usados para recoger y analizar la información, con el fin de asegurar que los resultados sean confiables y válidos.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados que involucran la descripción del trabajo de campo, la investigación; se desarrolla un análisis e interpretación por ítem de las variables involucradas en el estudio.

En el Capítulo V, se discuten los hallazgos en relación con el marco teórico establecido. Este análisis crítico y reflexivo incluye el examen detallado de los

resultados, su interpretación y la importancia que tienen para la comprensión general de la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones. Estas conclusiones proporcionan una síntesis de los resultados, así como su implicancia en el campo de estudio. Asimismo, se formulan recomendaciones que contribuirán a enriquecer el entendimiento sobre cómo incide la gestión de tesorería en la ejecución presupuestal de la 3ª Brig. de Cab. – Tacna.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema.

En el mundo organizacional, la gestión de tesorería es una variable que ha tomado una especial importancia, puesto que es necesaria en muchas entidades públicas, ya que forma parte del enlace para un correcto funcionamiento de las instituciones y organismos del estado. Pero es necesario en principio poder decir que, (Lopez & Soriano, 2014) “La gestión de la tesorería tiene una gran importancia en las empresas, en especial en tiempos de crisis, cuando el crédito es escaso y caro. Una buena gestión de la tesorería es, en ese entorno, un elemento esencial de supervivencia”

Es así que, a partir de lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la variable de gestión de tesorería es de vital importancia en las organizaciones, por tanto, se deben priorizar las acciones para fortalecer y adecuarla a los cambios, en la medida que sean necesarios, para no incurrir en responsabilidades civiles y penales.

Obuhle (2019), en su investigación refiere que “en un contexto más amplio, tanto los países desarrollados como los países en desarrollo siguen luchando contra la creciente complejidad de la gestión de las finanzas públicas y el ritmo al que cambian” por otra parte, (Coronel, 2019) dice que todas las empresas y organizaciones deberían, en teoría, tener un departamento de tesorería, o un

departamento encargado de controlar los ingresos y egresos financieros de dicha entidad, sin embargo, la existencia misma de un área dedicada no implica que se lleve a cabo una gestión de tesorería de forma consciente y ordenada. (Pag.7)

Ponderando lo establecido anteriormente por los autores, se puede concluir que tener o mantener una gestión de tesorería adecuada, permite en definitiva mejorar la ejecución presupuestaria, además de responder a los cambios y garantizar una mejor regulación, evitar riesgos en la gestión, erradicar el fraude y la corrupción.

Asimismo, en nuestro país se presenta la problemática tanto a nivel nacional como local, la cual no se puede eludir; es por ello que las entidades públicas y privadas se exponen a múltiples riesgos y al incorrecto funcionamiento organizacional, debido a los altos índices de corrupción y fraude revelados continuamente en las organizaciones públicas. Por lo tanto, “El Estado como toda organización requiere de una estructura adecuada de todas las áreas funcionales para su correcta gestión y ejecución, considerando que el desempeño inadecuado deficiente de alguno de sus componentes puede generar dificultades considerables dentro de su desenvolvimiento” (Mavila et al., 2021, pág. 11)

En lo que respecta a los riesgos inminentes que se presentan en las entidades, especificaste en las áreas de trabajo, (Aguilar et al., 2021) indican que se deben “efectuar estrategias para mejorar la participación, análisis y rotación de personal capacitado para mejorar y contribuir a la correcta ejecución de la gestión de la administración financiera” es decir, las organizaciones deben

reconocer y evaluar las causas o problemas que se presentan en las áreas de trabajo con el objetivo de que se realicen acciones de mejora para no incurrir en fraude, corrupción o similares.

En la 3ra Brigada de Caballería “Tacna”, las secciones de Tesonería, Presupuesto y Abastecimiento y otros, conforman un equipo de trabajo que tiene por objetivo el correcto funcionamiento de la entidad; en la gestión contable, presupuestal, tributaria, económica y financiera. La sección de tesorería como agente de gestión final de todo el proceso de ejecución de gastos del presupuesto asignado, tiende a tener inconvenientes en el cumplimiento de objetivos y metas frente al escalón superior, debido al incumplimiento de plazos para remitir y/o sustentar las gestiones ejecutadas por la institución en materia económica.

Es innegable que las instituciones militares y entidades públicas evidencian a lo largo del tiempo, problemas para gestionar y ejecutar el presupuesto asignado por el Estado, por eso es importante poder ahondar y profundizar en el tema de gestión de tesorería en la 3ª Brigada de Caballería, entidad que es objeto de estudio, para a partir de los resultados obtenidos, poder establecer estrategias de mejora.

1.1.1 Formulación del Problema

Problema General.

¿De qué manera la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª brigada de caballería – Tacna, 2023?

Problemas Específicos.

- a) ¿De qué manera la gestión de tesorería influye en la programación de gasto de la 3ª brigada de caballería – Tacna, 2023?
- b) ¿De qué manera la organización de la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª brigada de caballería – Tacna, 2023?
- c) ¿De qué manera la planificación de acciones de la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª brigada de caballería – Tacna, 2023?

1.1.2 Justificación de la investigación

Justificación teórica. La presente investigación se justifica a nivel teórico, porque pretende aportar y adicionar conocimientos ya existentes respecto a la importancia de fortalecer e innovar la gestión de tesorería en una entidad, lo que conllevará la correcta y oportuna ejecución presupuestaria. Además, los resultados de la investigación darán una perspectiva actual y real de cómo una correcta o una inadecuada gestión de tesorería puede influir en los objetivos y metas que tiene una institución pública o privada.

Justificación práctica. A nivel práctico, la presente investigación se justifica al brindar una perspectiva sobre el estado actual de la gestión de tesorería y de la ejecución del presupuesto asignado a las entidades públicas del estado. Asimismo, las recomendaciones que se formularon de acuerdo a los resultados obtenidos por la investigación permiten a la institución formalizar políticas o procedimientos que conduzcan a la mejora de la gestión de tesorería e incrementar la eficiencia y eficacia de la entidad, respecto del cumplimiento adecuado de la ejecución del presupuesto asignado.

Justificación metodológica. La justificación metodológica de la presente investigación se demuestra en el hecho de que, para su ejecución, se emplearon diferentes herramientas metodológicas, que van desde el planteamiento del problema, selección y creación del instrumento de medición, recolección y procesamiento de datos, utilizando pruebas estadísticas ajustadas al tipo y nivel de investigación, para lo cual se empleó el software estadístico SPSS.

1.1.3 Alcances y limitaciones

Alcance de la Investigación. El objetivo a alcanzar durante el desarrollo del presente estudio de investigación está relacionado con la gestión de tesorería y la ejecución del presupuesto de la 3ª Brigada de Caballería “Tacna”.

Limitaciones. Dentro de este ámbito se tiene los siguientes factores:

- **Factor económico:** en este criterio se debe mencionar el costo a financiar por el autor.
- **Factor tiempo:** la investigación tiene como limitante el tiempo, ya que existe a otras obligaciones como trabajo, estudio y otros asuntos netamente personales y/o familiares.

Respecto de cómo conseguir la información y/o recolección de datos, no se tuvo obstáculo por reserva de información confidencial o carácter reservado para el desarrollo de esta investigación, considerando que se tuvo la autorización correspondiente de la entidad y apoyo de los trabajadores de las áreas involucradas de la 3ª Brigada de Caballería “Tacna”.

1.1.4 Objetivos

Objetivo general.

Determinar como la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.

Objetivos específicos.

- a) Determinar como la gestión de tesorería influye en la programación de gasto de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.
- b) Determinar como la organización de la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.
- c) Determinar como la planificación de acciones de la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.

1.1.5 Hipótesis**Hipótesis general.**

La gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023

Hipótesis específicas.

- a) La gestión de tesorería influye significativamente en la programación de gasto de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.
- b) La organización de la gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.
- c) La planificación de acciones de la gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Lisboa - Portugal, Rola Vilela João Miguel (2014) llevo a cabo un informe de investigación aplicada denominado “Estudio del impacto del Sistema de Tesorería en la Actividad Financiera de las Unidades, Establecimientos y Órganos del Ejército” en la Academia Militar de Lisboa - Portugal, siendo uno de los objetivos poder identificar el impacto del régimen de tesorería en las actividades de gestión tesorería utilizando el Sistema Integrado de Gestión (SIG) en las unidades, establecimientos y órganos del ejército. Se concluye que los impactos del Sistema TU fueron: simplificación del proceso de gestión de tesorería, mejora la agregación de la información, la agilización de la ejecución de los procesos y el respectivo control de pagos e ingresos y la optimización de la gestión de tesorería.

En Rio de Janeiro - Brasil, Campos Ribeiro, Alison (2022) llevo a cabo un trabajo de investigación denominado “Los desafíos de la ejecución y el control presupuestarios: un estudio de caso para mejorar la gestión presupuestaria del Comando de Aeronáutica” para optar el título de Master en la Escuela Brasileña de Administración Pública y Empresas, siendo uno de los objetivos identificar, dentro de la FAB y a partir de la interpretación de los agentes responsables de la Acción Presupuestaria en la Fuerza Aérea Brasileña, elementos relevantes de

las etapas de ejecución y control presupuestario y su relación con los esfuerzos de gestión estratégica de la organización, y por tanto la investigación concluye que se debe tener atención a las decisiones previas tomadas a nivel macro presupuestario: intensificación de la relación de la Fuerza Aérea Brasileña con el Parlamento, mejorando los canales de comunicación institucionalmente existentes (como la Oficina de Relaciones Parlamentarias e Institucionales del Comandante de la Fuerza Aérea - ASPAER) para resolver y evitar los impactos de las decisiones tomadas en la esfera política. Otro punto a destacar es el papel del Estado mayor de aeronáutica - EMAER como actor clave en la interacción con el Ministerio de Defensa en las decisiones sobre los niveles de gasto propuestos por el Ejecutivo, a través del Ministerio de Economía, y remitidos al Congreso.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Ccalloapaza Canaza, Leoncio Gumercindo (2023) en su investigación “La Contabilidad Gubernamental y la Gestión de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2021” para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias: Administración, con mención en Gerencia de Estado y Administración Pública en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, documenta que el tipo de investigación es básico, es de diseño descriptivo correlacional, la muestra está conformada por 20 administrativos especialistas en finanzas vinculados al área y donde prestan sus servicios en la misma dentro de la entidad edil de Arequipa. La investigación concluye en la existencia de una correlación

entre las variables de estudio de un lado la contabilidad gubernamental y su caracterización respecto del área de tesorería. Se obtuvo una correlación de $r = 0,799$ lo cual significa que a partir de la estadística inferencial propuesta (Rho de Pearson) dentro de su escala es significativamente alta. Además, señala que de las frecuencias y porcentajes procesados se obtuvo que el 90% del personal del área de tesorería refieren realizar, aplicar y hacer sostenible de manera transparente, el gasto, en el marco de los ingresos abiertos; y la ejecución se basa en sus propósitos, metas y finalidades de su programación monetaria en el marco de las directivas de la institución y el orden estatal.

Horna Moreno, José Edgar (2018) en su investigación “La Planificación y Gestión presupuestaria de la unidad ejecutora 005 III DIRTEPOL Trujillo y su influencia en la optimización de los servicios policiales”, para optar el Grado Académico de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública en la Pontificia Universidad Católica del Perú de Lima. El tipo de investigación fue básico cuantitativo, el instrumento utilizado fue el análisis documental y la muestra estuvo conformada por (3) tres periodos anuales de presupuestos asignados. La investigación concluye que el desarrollo del proyecto de innovación, ha permitido explorar la evidencia que sustenta la deficiencia en planificación y ejecución presupuestaria de la Unidad Ejecutora 005 III DIRTEPOL - Trujillo, lo cual produce problemas en el suministro de servicios policiales hacia la ciudadanía. El análisis de este estudio nos permite abordar conclusiones referidas al problema estudiado. Primero, la deficiencia en

la planificación y ejecución presupuestaria de la Unidad Ejecutora 005 III DIRTEPOL - Trujillo, limita los servicios que brinda la entidad en las Regiones Policiales de la Libertad, Ancash y Cajamarca, dada su dependencia directa.

2.1.3 Antecedentes Locales

Choque Musaja, Magda (2023) en su investigación “Control interno en la gestión del área de tesorería y su relación con la administración de fondos públicos en la Municipalidad Distrital de Islay, Arequipa 2022”, para optar el Grado Académico de Contador Público con mención en auditoría, en la Universidad Privada de Tacna. El tipo de investigación fue básica, de diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 78 expedientes del Área de Tesorería. El estudio concluyó que en base a un nivel de confianza del 95 % y en vista que el valor de las probabilidades fue 0,000, menor que el nivel de significancia 0.05, se puede concluir que “El control interno en la gestión del área de tesorería se relaciona significativamente con la administración de fondos públicos en la Municipalidad Distrital de Islay, Arequipa 2022”. Asimismo, la correlación cuenta con un coeficiente de Rho de 0,880, lo que permite deducir que, la correlación es positiva y alta. Así también, el control interno en la planeación financiera del área de tesorería se relaciona significativamente con la administración de fondos públicos en la Municipalidad Distrital de Islay.

López Sihuayro, Yaneth A. (2023) en su investigación “Ejecución presupuestaria y su influencia en la eficacia del gasto público en inversiones en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, periodo 2016-2021”,

para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gerencia Pública, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, utilizó investigación de tipo básica, de diseño no experimental y longitudinal, la muestra estuvo conformada por servidores y funcionarios, se tomaron en cuenta las áreas operativas con relación con el área de presupuesto, como: tesorería, contabilidad, abastecimiento, inversiones, siendo un total de 32 personas. El estudio concluyó que la ejecución presupuestaria influye significativamente en la eficacia del gasto público en inversiones en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann Tacna, periodo 2016-2021, según la prueba de regresión lineal, la relación entre la variable dependiente (y) "Eficacia del gasto público" y la variable independiente (x) "Ejecución presupuestaria"; es muy alta ($R=0,870$), el R cuadrado nos indica que el 75,6% de la variación de la eficacia del gasto público está explicada por la ejecución presupuestaria; mientras que el 24,4 % de las variaciones de la eficacia del gasto público está expresada por otras variables.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de Tesorería

“La Tesorería constituye una unidad estratégica que debe manejar en forma efectiva y eficiente los recursos financieros de una empresa. Ese concepto encierra el manejo de las entradas y salidas de los mismos” (Atencio, 2015, pág. 2)

“Podemos definir que la gestión de tesorería como la gestión del conjunto de activos que pueden generar liquidez, determinando su composición óptima en cantidad y distribución en el tiempo, para hacer frente a las obligaciones de pago” (Pinedo, 2001, pág. 33)

Asimismo, Calderón et al, (2018), indican que, la gestión de la tesorería es uno de los elementos clave en la empresa, que le permitirá ser viable económicamente y tomar decisiones futuras adecuadas, con el fin de evitar posibles problemas de liquidez; en los planes generales contables aprobados se incluye como un elemento integrante de las cuentas anuales, el Estado de Flujos de Efectivo que permite saber el origen y aplicación del dinero. No obstante, éste no es obligatorio para aquellas empresas que deban presentar balance abreviado; indistintamente de las obligaciones contables y mercantiles, es importante saber cómo hacer una buena gestión de la tesorería en la empresa para evitar problemas.

Entonces, la gestión de tesorería es un conjunto de procedimientos y prácticas que aseguran la correcta administración de los recursos financieros de la entidad, a través de una planificación adecuada, la correcta administración de ingresos y egresos, el control de la deuda y la mitigación de riesgos financieros; la tesorería contribuye al cumplimiento de los objetivos fiscales y al bienestar económico de la población. Asimismo, es una función clave dentro de la administración financiera.

2.2.2 Sistema Nacional de Tesorería

El Sistema Nacional de Tesorería es el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se ejecuta la gestión del flujo financiero, que incluye la estructuración del financiamiento del presupuesto del Sector Público, la gestión de activos financieros del Sector Público No Financiero y los riesgos fiscales del Sector Público. (Decreto Legislativo N° 1441, 2018).

Además, en el mismo D.L. del Sistema Nacional de Tesorería N° 1441, se precisa que, El Sistema Nacional de Tesorería está conformado:

- a) En el nivel central, por la Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, quien ejerce la rectoría.
- b) En el nivel descentralizado u operativo, por las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces, los Pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales, Empresas Públicas No

Financieras y otras formas organizativas no financieras que administren recursos públicos, así como las entidades del Sector Público Financiero.

2.2.3 Sistema de Tesorería

La Tesorería tiene vinculación con las oficinas de Presupuesto y Crédito Público en materia de programación de la ejecución o ejercicio del presupuesto, así como con agencias recaudadoras o dependencias encargadas de elaborar la estimación de los ingresos para poder confeccionar sus escenarios de caja. (TGN, 2022, pág. 18)

La gestión como concepto posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. (EcuRed, 2024)

Por tanto, el sistema de tesorería es una herramienta que facilita la eficiente gestión de los recursos financieros de la entidad. Este sistema abarca la administración de flujos de efectivo, control de ingresos y egresos, y la planificación financiera, asegurando que el gobierno central cumpla con sus obligaciones y ejecute sus compromisos de manera eficiente y transparente.

Planificación de acciones. Cabrera et al, (2017), indica que la fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera. (pág. 11)

“Es la capacidad reguladora que incluye el significado de las metas, la base de los sistemas para lograrlas y la mejora de los planes para incorporar y organizar los ejercicios” (Roque, 2017, pág. 42)

La planificación es un método organizativo o proceso fundamental dentro de las entidad o empresas, ya que está conformado por procedimientos y técnicas empleadas para ejecutar acciones en las organizaciones, a fin de un correcto funcionamiento y así poder obtener resultados en beneficio de la entidad. Por otra parte, la planificación de acciones no solo asegura que las actividades estén alineadas con las políticas públicas y los objetivos estratégicos de la empresa o institución, sino que también garantiza que se optimicen los recursos disponibles.

Dentro de las entidades, se optan por plantear estrategias, normativas y sistemas o similares para un trabajo eficiente y eficaz.

a) Establecimiento de normativas. En el desarrollo empresarial se implementan normativas que están encaminadas a la protección física y mental de los trabajadores, para que estos se desenvuelvan en un entorno cálido y de calidad. Lo que a su vez logra mayores índices de productividad, menos accidentes laborales, disminuir problemas de salud relacionados con el trabajo (Velez, 2020, pág. 18)

La captación del sentido de la formulación normativa por parte del destinatario es condición necesaria para que la norma pueda cumplir el papel que le asigna la autoridad: la de motivar determinadas conductas. Si el destinatario no captó ese sentido, no podrá ser motivado por la norma y no podrá obedecerla ni aplicarla. Incluso, si por algún motivo distinto realiza efectivamente la conducta exigida por la norma, no cabrá hablar de obediencia, sino a lo sumo de mera coincidencia entre la conducta prescrita y la conducta ejecutada. (Bulygin & Mendonca, 2005, pág. 7)

Entonces, el establecimiento de las normas es un proceso clave para garantizar que las entidades o instituciones operen de manera eficiente, transparente, ética y conforme a los principios y leyes establecidas. Estas normas sirven como el marco legal y operativo que regula todas las acciones, decisiones y procesos en la institución; también, son esenciales para asegurar la correcta ejecución de políticas públicas, el uso adecuado de los recursos públicos y la rendición de cuentas.

b) Plan de trabajo. Álvarez et al. (2018), indican que “el plan de trabajo es una herramienta de planificación que favorece el cumplimiento de objetivos, establece de forma ordenada y sistematizada la información para tener una visión más clara de las actividades puntuales a realizar” (pág. 14)

La planificación empresarial es un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Sin embargo, para nuestro país, además de estas ideas, la planificación es un proceso que expresa el interés de realizar un uso adecuado de los recursos disponibles y la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad, por encima de cualquier interés colectivo o individual. (Pozo & Xavierda, 2014, pág. 3)

También se señala que la empresa funciona bajo el principio del autofinanciamiento, lo que quiere decir que no solo cubrirá sus gastos con sus ingresos, sino que además generará un margen de utilidades. Se adscribe directamente a un órgano superior de dirección empresarial, o al órgano estatal o de gobierno que se determine (Pozo & Xavierda, 2014, pág. 3)

El plan de trabajo representa un elemento de suma importancia para las entidades y empresas, ya que al elaborarlo parte desde la identificación de los peligros y/o riesgos de la institución, para así, crear metas que ayuden a minimizarlos, y también establecer medidas de prevención y controles pertinentes dentro de las áreas de trabajo.

c) Planificación de estrategias. La planificación estratégica es el instrumento de gobierno, que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación. Esta precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y, por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos. (Sánchez, 2003, pág. 14).

La planificación estratégica es un recurso conceptual que describe los métodos los cambios a seguir para lograr alcanzar los objetivos y metas a largo plazo de una compañía, mediante un proceso el cual define la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias sobre el análisis de su entorno, directo o indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de la organización. (Leon, 2011, pág. 28).

Por tanto, la planificación estratégica es el proceso conjunto mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y determina las estrategias adecuadas para alcanzarlos. Es una herramienta clave para orientar los esfuerzos de la empresa o institución hacia metas comunes y asegurar el crecimiento sostenido, la competitividad y la eficiencia.

Organización de Tesorería. Es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior. (*Ramio, 2016, pág. 10*).

La organización de tesorería tiene como objetivo la administración eficiente de los recursos financieros de las entidades, asegurando que se gestione adecuadamente los fondos públicos, los pagos, los ingresos y las deudas. Una buena estructura organizativa en el área de tesorería es esencial para garantizar el control correcto de las finanzas de la institución.

a) Estructura organizacional. (Tejada et al, 2020) indica: son entonces, estructuras rígidas marcadas por la funcionalidad y preparación de cada individuo para los cargos a desempeñar que a su vez deben estar sustentados por reglas y normas a fin de ejercerlos bajo una sola regla, sin opción de involucrarse en otras funciones o roles, disminuyendo o suprimiendo así la creatividad y libre desempeño de los trabajadores o involucrados. (Pág.8).

“El titular o funcionario elegido tiene que desarrollar, certificar y renovar la estructura organizacional centralmente de un marco de efectivo que contribuya al logro de sus metas y misión”. (García, 2022, pág. 37).

La estructura organizacional hace referencia al marco de organización que define cómo se distribuyen las responsabilidades, las funciones y las tareas dentro de empresas y entidades públicas del Estado para cumplir con los objetivos y metas. Esta estructura se diseña para garantizar la eficiencia, transparencia y eficacia en la administración de los recursos financieros, así como para facilitar la toma de decisiones y el control adecuado. Cada nivel jerárquico tiene funciones específicas que aseguran el cumplimiento de los objetivos y deben actuar con responsabilidad, transparencia y en cumplimiento de las leyes para asegurar el bienestar de la sociedad.

b) Manual de procedimientos. “Los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente” (Vivanco, 2017, pág. 6).

La aplicación de procedimientos y manuales son herramientas en los procesos y procedimiento del desarrollo en el área administrativa, va a ser de gran utilidad para optimizar las tareas designadas, logrando minimizar los tiempos de realización y ayudando a brindar un mejor servicio al cliente, que conlleva a que se refleje de manera positiva en los resultados de los ingresos de la estación. (Grados, 2021, pág. 15).

Grados, (2021) indica que “el manual de procedimientos es de gran importancia para las entidades donde existe una rotación frecuente de personal, en el cual puede existir alguna confusión si no están totalmente claras”.

Un manual de procedimientos es un documento que detalla, de manera sistemática y organizada, las actividades, pasos, roles y responsabilidades dentro de un proceso administrativo o funcional en una entidad pública. Este manual tiene como objetivo estandarizar las prácticas operativas, mejorar la eficiencia y garantizar que todas las actividades se realicen conforme a las normativas y procedimientos establecidos.

Dirección y Control.

a) Dirección. Johnson et al. (2006), la dirección estratégica tiene que superar muchos retos. Exige que los directivos desarrollen estrategias adecuadas a las circunstancias específicas de una organización, pero estas circunstancias cambiarán a lo largo del tiempo. También exige un claro conocimiento de cuáles son las cuestiones más importantes, así como la capacidad de conciliar las presiones contrapuestas del entorno empresarial: la capacidad estratégica de una organización y las expectativas de las partes interesadas. (pág. 53).

La dirección del área de tesorería tiene un rol fundamental en la gestión y administración de los recursos financieros del Estado, garantizando que las entidades manejen eficientemente los fondos, cumpliendo con las normativas y regulaciones correspondientes. El área de tesorería se encarga de la planificación, ejecución y control de las operaciones financieras, con el objetivo de asegurar la liquidez necesaria para que puedan cumplir con sus responsabilidades y compromisos.

- **Delegación de funciones:**

“La delegación de funciones es una capacidad que se puede aprender y mejorar con la práctica y que, sin duda, nos ayudará a construir un verdadero equipo de trabajo” (Alfonso, 2012, pág. 58).

b) Control. La organización en su conjunto es responsable de aplicar el control de manera apropiada mediante la puesta en marcha de instrumentos de gestión, que permitan el desarrollo concatenado de actividades y controles en la conducción hacia el logro de los objetivos comunes y mitigación de los riesgos (Dextre y Del Pozo, 2012, pág. 13).

El control es un conjunto de procedimientos, mecanismos y actividades que se llevan a cabo para garantizar que los recursos sean gestionados de manera eficiente, eficaz y conforme a la legalidad, para cumplir con los objetivos y metas establecidos por la entidad. Este control busca asegurar que los fondos sean utilizados de forma adecuada, transparentemente y en beneficio de la empresa o institución.

- **Seguimiento de ejecución presupuestal:**

(Muñiz, 2009) indica que, analizar y comprobar si todo aquello que se presupuestó se ha ido cumpliendo en la parte de ingresos y gastos. Es importante no olvidar que un presupuesto es una herramienta de gestión, no solo de control y que debe permitir a los diferentes responsables anticiparse a los problemas y tomar las decisiones oportunas más adecuadas. A continuación, se muestran los principales aspectos clave:

- Analizar las desviaciones lo antes posible y no retrasar el proceso de estudio y explicación.

- Realizar las reuniones oportunas para analizar las desviaciones con los diferentes responsables; el grado de implicación será necesario.
 - Tomar decisiones lo antes posible y no creer que las cosas se arreglan solas; las tendencias nos marcan el camino a seguir.
 - Actualizar el presupuesto solo si es absolutamente necesario.
- **Control de los ingresos y gastos:**

El control se debe realizar en todas las áreas de la empresa para lograr beneficios en la misma, realizar un control interno ayudaría a prevenir un riesgo de control en la empresa trabajando por prevención, mas no por corrección y ejecutando la debida aplicación y cumplimiento de la normativa. (Barahona, 2019, pág. 16).

Entonces, el control de ingresos y gastos es un proceso fundamental para garantizar la correcta gestión de los recursos financieros, asegurando que el presupuesto asignado sea gastado de acuerdo con las normativas y principios establecidos. Este control es esencial para la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad en la administración y gestión, y ayuda a prevenir la corrupción y el desvío de recursos.

2.2.4 Ejecución presupuestal

Mendoza et al. (2018), mencionan que “Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo”. (pág. 11)

Mendoza et al. (2018), indican que la ejecución presupuestaria se realizará sobre la base de las políticas establecidas por el ente rector de la administración financiera del Estado y comprende la formulación, seguimiento y evaluación de la programación de la ejecución física y financiera presupuestaria, la programación de caja y las modificaciones al presupuesto. (pág. 11).

El ciclo presupuestario comprende el conjunto de acciones destinadas a la óptima utilización de los recursos financieros y materiales asignados dentro de un presupuesto general con la finalidad de conseguir bienes, servicios y obras en cantidad, calidad previstos en el mismo. Masaquiza et al. (2020, pág. 7).

Entonces, la ejecución presupuestal es un proceso crucial que implica la gestión, uso y seguimiento de los recursos financieros asignados en el presupuesto nacional, regional y local. Este proceso asegura que los recursos públicos sean utilizados eficientemente para cumplir con los objetivos de las políticas públicas y proyectos del Estado.

Marco normativo.

a) Ley del Presupuesto Público. Decreto legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público N° 1440, tiene por objeto regular el Sistema Nacional de Presupuesto Público, integrante de la Administración Financiera del Sector Público. (MEF, 2024).

En el artículo 2. del D.L. del sistema nacional de presupuesto público N° 1440 indica, los principios que rigen esta ley.

Artículo 2. Principios:

1. Equilibrio presupuestario: Consiste en que el Presupuesto del Sector Público está constituido por los créditos presupuestarios que representan el equilibrio entre la previsible evolución de los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto, estando prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.

2. Equilibrio Fiscal: Consiste en la preservación de la sostenibilidad y responsabilidad fiscal establecidos en la normatividad vigente durante la programación multianual, formulación, aprobación y ejecución de los presupuestos de las Entidades Públicas.

3. Especialidad cuantitativa: Consiste en que toda disposición o acto que implique la realización de gastos debe cuantificar su efecto sobre el Presupuesto, de modo que se sujete en forma estricta al crédito presupuestario autorizado a la Entidad Pública.

4. Especialidad cualitativa: Consiste en que los créditos presupuestarios aprobados para las Entidades Públicas deben destinarse, exclusivamente, a la finalidad para la que hayan sido autorizados en los Presupuestos del Sector Público, así como en sus modificaciones realizadas conforme al presente Decreto Legislativo.

5. Orientación a la población: Consiste en que el Proceso Presupuestario se orienta al logro de resultados a favor de la población y de mejora o preservación en las condiciones de su entorno.

6. Calidad del Presupuesto: Consiste en la realización del proceso presupuestario bajo los criterios de eficiencia asignativa y técnica, equidad, efectividad, economía, calidad y oportunidad en la prestación de los servicios.

7. Universalidad y unidad: Consiste en que todos los ingresos y gastos del **Sector** Público, así como todos los Presupuestos de las Entidades que lo comprenden, se sujetan a la Ley de Presupuesto del Sector Público.

8. No afectación predeterminada: Consiste en que los ingresos públicos **de** cada una de las Entidades Públicas deben destinarse a financiar el conjunto de gastos presupuestarios previstos en los Presupuestos del Sector Público.

9. Integridad: Consiste en que el registro de los ingresos y los gastos se realiza en los Presupuestos por su importe total, salvo las devoluciones de ingresos que se declaren indebidos por la autoridad competente.

10. Información y especificidad: Consiste en que el presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación de la gestión del presupuesto y de sus logros.

11. Anualidad presupuestaria: Consiste en que el Presupuesto del Sector Público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario el cual, para efectos del Decreto Legislativo, se denomina Año Fiscal, periodo durante el cual se afectan los ingresos que se recaudan y/o perciben dentro del año fiscal, cualquiera sea la fecha en los que se haya generado, y se realizan las gestiones orientadas a la ejecución del gasto con cargo a los respectivos créditos presupuestarios.

12. Programación multianual: Consiste en que el Presupuesto del Sector Público tiene una perspectiva multianual orientada al logro de resultados a favor de la población, en concordancia con las reglas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual y los instrumentos de planeamiento elaborados en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

13. Transparencia presupuestal: Consiste en que el proceso presupuestario sigue los **criterios** de transparencia en la gestión presupuestal, brindando a la población acceso a los datos del presupuesto, conforme a la normatividad vigente.

14. Exclusividad presupuestal: Consiste en que la Ley de Presupuesto del Sector Público contiene exclusivamente disposiciones de orden presupuestal y con vigencia anual.

15. Evidencia: Consiste en que las decisiones en el proceso presupuestario orientadas a la financiación y ejecución de políticas públicas, se basan en la mejor evidencia disponible y pertinente.

16. Rectoría normativa y operatividad descentralizada: Consiste en que el Sistema Nacional de Presupuesto Público se regula de manera centralizada en lo técnico-normativo, correspondiendo a las entidades el desarrollo del proceso presupuestario.

En el Artículo 3. del D.L. del Sistema Nacional de Presupuesto Público N° 1440 indica, el ámbito de aplicación que involucra esta ley. (MEF, DECRETO LEGISLATIVO DEL SISTEMA NACIONAL, 2024)

El Decreto Legislativo es de aplicación a las siguientes Entidades del Sector Público:

1. Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial.
2. Ministerio Público, Jurado Nacional de Elecciones, Oficina Nacional de Procesos Electorales, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Consejo Nacional de la Magistratura, Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional y Contraloría General de la República.
3. Universidades Públicas.

4. Gobiernos Regionales.
5. Gobiernos Locales.
6. Organismos públicos de los Gobiernos Regionales.
7. Organismos públicos de los Gobiernos Locales.
8. Las empresas de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y sus empresas y el Seguro Social de Salud (EsSALUD), en este último caso solo y exclusivamente cuando así lo señale expresamente el Decreto Legislativo.
9. Otras Entidades Públicas establecidas en normas con rango de Ley.

b) Normas de Transparencia Presupuestal.

- **LEY N° 27806.- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.**

La presente Ley tiene por finalidad promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información consagrado en el numeral 5 del Artículo 2° de la Constitución Política del Perú. (Ley27806, 2002).

Asimismo, “La información presupuestal que incluya datos sobre los presupuestos ejecutados, proyectos de inversión, partidas salariales y los

beneficios de los altos funcionarios y el personal en general, así como sus remuneraciones”. (Ley27806, 2002).

Las normas de transparencia son un conjunto de reglas y directrices establecidas por los gobiernos y organismos internacionales para garantizar la adecuada y veraz divulgación, supervisión y acceso público a la información relacionada con la gestión y ejecución del presupuesto público.

Programación de Gasto. En cuanto al presupuesto público es establecido para un año fiscal, en donde el estado nos indica cuánto gastar, en qué gastar con el propósito de algún programa o meta establecida siempre en favor de la población. (Garro, 2017, pág. 20).

a) Presupuesto asignado.

- **Presupuesto Institucional de Apertura – PIA**

Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo. (MEF, 2024).

- **Presupuesto Institucional Modificado – PIM**

Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA. (MEF, 2024).

b) Programación de Compromiso Anual.

“Es un instrumento de programación del gasto público de corto plazo que permite compatibilizar la programación de caja de ingresos y gastos, con la real capacidad de financiamiento para el año respectivo, en el marco de las metas y reglas fiscales vigentes” (Peru.gob.pe, 2024).

c) Plan Anual de Contrataciones y Cuadro de Necesidades.

La Directiva N° 005-2009-OSCE/CD precisa, “uniformizar los criterios para la elaboración y publicación de los Planes Anuales de Contrataciones de las Entidades del Sector Público bajo el ámbito de aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado”. (DVA.05.OSCE, 2009).

El órgano encargado de las contrataciones deberá consolidar y/o valorizar los requerimientos de todas las áreas usuarias de la Entidad para su inclusión en el proyecto de PAC, teniendo en cuenta las funciones propias de la Entidad, en armonía con las metas presupuestarias propuestas y respetando el monto financiado en el proyecto de presupuesto institucional. (DVA.05.OSCE, 2009, pág. 2).

Para el financiamiento de las necesidades, el órgano encargado de las contrataciones deberá remitir a la Oficina de Presupuesto de la Entidad o la que haga sus veces, el Cuadro Consolidado de Necesidades, para su conformidad e inclusión en el proyecto de presupuesto institucional. (DVA.05.OSCE, 2009).

d) Cumplimiento de Compromiso de Gasto.

El calendario de compromisos constituye la autorización para la ejecución de los créditos presupuestarios, en función del cual se establece el monto máximo para comprometer gastos a ser devengados, con sujeción a la percepción efectiva de los ingresos que constituyen su financiamiento. Los calendarios de compromisos son modificados durante el ejercicio presupuestario de acuerdo a la disponibilidad de los fondos públicos. (Paco y Mantari, 2014).

e) Proceso de Ejecución Presupuestal.

La ejecución presupuestal significa la cumbre del sistema, pues es un indicativo de la materialización de los planes presupuestarios alojados en el sistema presupuestal. Así pues, la ejecución del sistema presupuestal se define como aquella etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos. (Flores, 2019, pág. 53).

En referencia a lo anterior, el proceso de ejecución presupuestal es un conjunto de pasos a seguir para implementar y hacer efectivo el presupuesto aprobado por el gobierno o cualquier entidad pública. En otras palabras, es el proceso mediante el cual los recursos financieros asignados en el presupuesto de cada entidad son utilizados para cumplir con los objetivos y metas de las políticas públicas.

- **Certificación Presupuestal:**

Acto de administración, que permite garantizar la disponibilidad del crédito presupuestario para su uso libre de afectación, para comprometer un gasto en base al presupuesto institucional autorizado pertinente, previa evaluación de cumplimiento de los fines públicos y de las disposiciones legales que viabilicen la autorización del compromiso. Dicha certificación consiste en reservar el recurso hasta el perfeccionamiento del compromiso y registro presupuestario. (MEF, 2024).

- a) Ejecución de Gastos Presupuestales.**

- **Compromiso:**

Es el acto de administración mediante el cual el funcionario facultado a contratar y comprometer el presupuesto a nombre de la entidad acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, afectando los créditos

presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados, la PCA, el nivel de certificación y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, contrato o convenio. El compromiso debe afectarse a la correspondiente cadena de gasto en la que se registró la certificación del crédito presupuestario, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial. (DVTA.N°001-2024-EF, 2024, pág. 28).

- **Devengado:**

Es el acto de administración mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documentaria ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. (DVTA.N°001-2024-EF, 2024, pág. 28).

- **Girado y Pagado:**

Es el acto de administración mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Está prohibido efectuar pagos de obligaciones no devengadas. El pago es regulado de forma específica por las normas del Sistema

Nacional de Tesorería que dicta la Dirección General del Tesoro Público. (DVTA.N°001-2024-EF, 2024, pág. 28).

b) Rendición de Cuentas.

“La rendición de cuentas es una obligación de las instituciones, dependencias e instancias de los tres órdenes de gobierno y organismos autónomos; para que informen a la sociedad sobre el uso, destino y resultados obtenidos en el ejercicio de los recursos público” (Avila y Romero, 2013).

Diversos actores y organizaciones estatales y no-estatales son jugadores activos de los sistemas de rendición de cuentas, desde los poderes constitutivos del Estado y entidades de interés público como sujetos obligados a rendir cuentas, hasta los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, los partidos políticos y los ciudadanos a título individual, que actúan más como vigilantes de los poderes de gobierno. (Ugalde, 2019).

Entonces, la rendición de cuentas es el proceso mediante el cual las entidades públicas, como gobiernos, ministerios, y otras instituciones estatales, informan y justifican el uso de los recursos públicos, organismos de control y otras partes interesadas. Es una herramienta clave para garantizar la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad en el manejo de los fondos públicos. Asimismo, la rendición de cuentas busca asegurar que los recursos sean gestionados de manera correcta, y que los responsables de la administración pública puedan ser evaluados por sus decisiones y acciones.

2.2.5 3ra Brigada de Caballería "TACNA"

Reseña Histórica. "El destacamento "TACNA" fue creado por DS 2-EMGE/C3b del 10 de noviembre de 1959 mediante el cual se aprueba el legajo de organización para el Ejército en 1960; se designó sede del destacamento a la ciudad de Tacna" (Quispe, 2018, pág. 35).

En los meses de agosto, noviembre y marzo de los años 1969 y 1970 respectivamente se desplazó en tres escalones la 6ta División Mecanizada, la que al fusionarse con el destacamento "TACNA" se transformó en 6ta División Mecanizada la cual fue desactivada el 31 de diciembre de 1975. (Quispe, 2018, pág. 35).

"El 1 de Enero de 1976 las Unidades que pertenecían a la 6ta División Mecanizada dieron origen a dos Grandes Unidades: La 6a División Blindada y el Destacamento "TACNA", el que fue creado de conformidad con el DS N° 05-0018-75 GU/DIPLANO de fecha 18 de Octubre de 1975" (Quispe, 2018, pág. 36)

El destacamento recibió el nombre en honor a la HEROICA CIUDAD DE TACNA, cuna de grandes héroes y gloriosas acciones de armas, ciudad que sufrió el cautiverio como consecuencia de la infausta Guerra del Pacífico y del Tratado de Ancón. El 28 de agosto de 1929 se reincorporó al seno de la Patria, en esta fecha entraron a la ciudad las tropas peruanas que posteriormente darían origen a las unidades que hoy conforman el Destacamento "TACNA". (Quispe, 2018, pág. 36).

“Con fecha 06 de agosto del 2,000, el Destacamento "TACNA", cambia de denominación por el de "3a DIVISION DE CABALLERIA", de acuerdo al Decreto Supremo N° 02562 DE/EP, firmada por el Excmo. Sr. Presidente de la República del Perú, en la ciudad de Lima, a los 25 días del mes de octubre” (Quispe, 2018, pág. 36).

“Con fecha 01 de enero del 2003, la 3a División de Caballería cambia su denominación por "3a Brigada de Caballería", debido al Proceso de Reestructuración y Modernización que viene llevando a cabo el Comando del Ejército” (Quispe, 2018, pág. 37)

Visión. Nuestra visión es ser una fuerza militar eficaz y eficiente en la conducción estratégica conjunta de las Fuerzas Armadas, con capacidad de actuar en acciones y operaciones militares, en salvaguarda de los intereses nacionales.

Misión. Defender a la Nación de los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno, acciones de defensa civil y política exterior de acuerdo a la ley, de manera permanente y eficaz; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar general de la población.

Funciones de la Entidad.

a) Función General. Controlar, vigilar y defender el territorio nacional, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno y acciones de defensa civil de acuerdo a la ley, en beneficio de los intereses del estado, de manera permanente y eficaz.

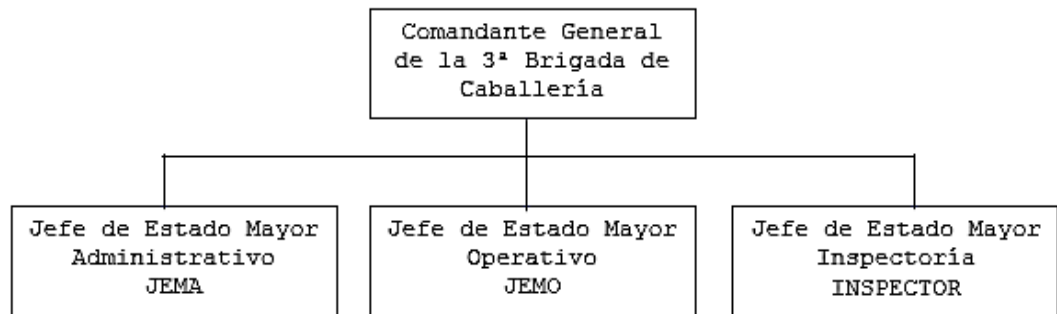
b) Funciones Específicas.

- Comandar las unidades de las diferentes armas y servicios asignados a la Brigada.
- Realizar el planeamiento y coordinación de las actividades de la Brigada.
- Administrar y controlar las operaciones de la Brigada.
- Satisfacer sus necesidades de administración, alimentación, aprovisionamiento y mantenimiento.

Estructura Organizacional de la Entidad.

Figura 1

Estructura Organizacional de la 3a brigada de Caballería -"Tacna"



Nota: Elaboración Propia

2.3 Definición de Términos

a) Control

Una herramienta de defensa de la sociedad en contra de las arbitrariedades del poder, el mismo que se impone para asegurar la sujeción del obrar público al marco jurídico, así como el cumplimiento de sus metas y objetivos, expresados en la calidad y cantidad de servicios públicos (Escobar, 2016, pág. 15).

b) Control Gubernamental

“El término control gubernamental se enfoca en las medidas de revisión, prevención, corrección, etc. que el Estado ha dispuesto a través del ordenamiento jurídico. Todo ello a fin de evitar abusos y controlar la actividad de los gobernantes” (Escobar, 2016, pág. 14).

c) Cuadro de Necesidades

Comprende las actividades a través de las cuales se prevén lo que se necesita en cuanto a los bienes, servicios y obras, para que se cumpla las metas de las entidades públicas, por un tiempo no menor de tres (3) años. (Andia, 2009).

d) Eficiencia

“La eficiencia se puede entender como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible” (Marie, 2001).

e) Ejecución presupuestal

Ejecución presupuestaria que se realice ya sea en un ámbito estatal o privado va a dar como resultado un proceso de control donde se va a verificar y comparar datos reales que van a ser de mucha utilidad para dar un enfoque de un control correctivo para minimizar ciertos errores ocasionados en la gestión. (Lucero, 2018, pág. 23).

f) Equipo de Trabajo

Los miembros trabajan juntos como equipo es también un factor relevante tanto para el desarrollo de los modelos mentales del equipo como para la coordinación. Así, los miembros del equipo que más tiempo pasan juntos adquieren un conocimiento común preciso sobre las habilidades que posee cada uno para el trabajo (memoria transactiva), lo que les ayuda a coordinar mejor sus acciones (Gil, y Sánchez, 2008, pág. 3).

g) 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. Se orientan a la atención de los gastos del presupuesto público. (MEF, 2024).

h) Gasto público

“El gasto público es un instrumento importante para promover el crecimiento económico y el desarrollo humano, y el principal instrumento disponible a las sociedades para promover su equidad” (Scott, 2011).

i) Gestión de tesorería

“El sistema nacional de tesorería es un conjunto de órganos, procedimientos, normas y técnicas orientados a la administración de los fondos públicos” (Ramos, 2021, pág. 35).

j) Organización

“La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto” (Velásquez, 2007).

k) Planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; y que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. (Salazar y Romero, 2006).

l) Presupuesto público

Carranza et al. (2022) expresan que, es el medio que se necesita para que el estado logre buenos efectos de mediación en dar calidad de los bienes y servicios, que estén de acorde al costo justo, eficiencia y que trata de ser efectivo y equitativo al ser brindado a sus usuarios y esto debería buscar mejorar las posibilidades. (pág. 2).

m) Programación presupuestal

La programación presupuestal se desarrolla en base a unos ejes esenciales, los cuales ayudan a minimizar las brechas sociales, brindando el interés personal y dando prioridad al desarrollo de aquellas actividades que son obligación de las entidades públicas, en el cumplimiento de su función para velar por el bienestar social mediante la administración eficiente de los recursos estatales (Coral, 2022).

n) Recursos económicos

“Los recursos económicos son aquellos medios que se requieren para satisfacer las necesidades que se presentan dentro de una entidad para la ejecución y adquisición de bienes o servicios” (Escudero, 2020).

ñ) Recursos públicos

“Los recursos públicos abarcan tanto factores materiales tangibles como factores inmateriales intangibles, como el capital, el uso y administración del

tiempo, el poder político, el recurso humano y financiero” (Escudero, 2020, pág. 20).

o) Recurso del Estado

“Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento” (MEF, 2024).

p) Rendición de cuentas

Presentación de los resultados de la gestión de los recursos públicos por parte de las autoridades representativas de las entidades del Sector Público, ante la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, en los plazos legales y de acuerdo con las normas vigentes, para la elaboración de la Cuenta General de la República, las Cuentas Nacionales, las Cuentas Fiscales y el Planeamiento. También se entiende como rendición de cuentas a la demostración documentada de los gastos realizados respecto de recursos financieros percibidos tales como el fondo para pagos en efectivo, encargos, viáticos, etc. (MEF, 2024).

q) Tesorería

“La Tesorería constituye una unidad estratégica que debe manejar en forma efectiva y eficiente los recursos financieros de una empresa. Ese concepto encierra el manejo de las entradas y salidas de los mismos” (Atencio, 2015, pág. 2).

r) Toma de decisiones

La toma de decisiones comporta necesariamente entender los nuevos escenarios que se presentan y reconocer su complejidad, que no son necesariamente decisiones cotidianas, por el contrario, requieren en muchos casos colaboración de otros (personas y disciplinas ajenas a la propia) y altos niveles de compromiso, además de juicios más estructurados. (Salinas y Rodríguez, 2011).

s) Transparencia

“La transparencia es fundamental para la competencia (divulgación intenciones de compras) y también para controlar y evaluar los resultados (menores precios con la mejor calidad) desarrollando indicadores y estadísticas y dando publicidad en Internet y publicaciones en general” (Pimenta, 2002, pág. 4).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, diseño y nivel de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Investigación Básica - Aplicada. La investigación básica o sustantiva recibe el nombre de pura porque en efecto está interesada por un objetivo crematístico, su motivación se basó en la curiosidad, el inmenso gozo de descubrir nuevos conocimientos, como dicen otros, el amor de la sabiduría por la sabiduría. Se dice que es básica porque sirve de cimiento a la investigación aplicada o tecnológica; y es fundamental porque es esencial para el desarrollo de la ciencia. (Nicomedes, 2019, pág. 1).

En consecuencia, el tipo de investigación que se aplicó a este estudio fue el básica o pura, ya que se enfocó en la mejora del conocimiento general de la gestión de tesorería y su influencia en la ejecución presupuestal; asimismo, es aplicada, ya que no se queda en el plano teórico, sino que pretende mejorar la gestión financiera y ejecución presupuestal. de la 3ª Brigada de Caballería – Tanca, 2023.

3.1.2 Diseño de investigación

Investigación no Experimental. Agudelo et al. (2010) indican que, la investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o

influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. (pág. 39).

Por lo tanto, el diseño de la investigación es no experimental, porque se aplicó el análisis de las variables en su forma natural; también es de corte transversal, ya que es un periodo del año fiscal 2023; asimismo, es correlacional, puesto que se evalúa en qué medida se relacionan las variables de la gestión de tesorería en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería – Tacna, 2023.

3.1.3 Nivel de investigación

Explicativa. Es un nivel más complejo, más profundo y más riguroso de la investigación básica, cuyo objetivo principal es la verificación de hipótesis causales o explicativas; el descubrimiento de nuevas leyes científico-sociales, de nuevas micro teorías sociales que expliquen las relaciones causales de las propiedades o dimensiones de los hechos, eventos del sistema y de los procesos sociales. (Nicomedes, 2019, pág. 2).

Conforme a lo anterior, el nivel de investigación que se aplicó a este estudio es explicativo, ya que se trata de demostrar si la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería, Tacna 2023.

3.2 Población y/o muestra de estudio.

Para determinar la población y la muestra se necesita especificar, en primer lugar, qué o quiénes van a ser medidos o analizados, es decir, quienes

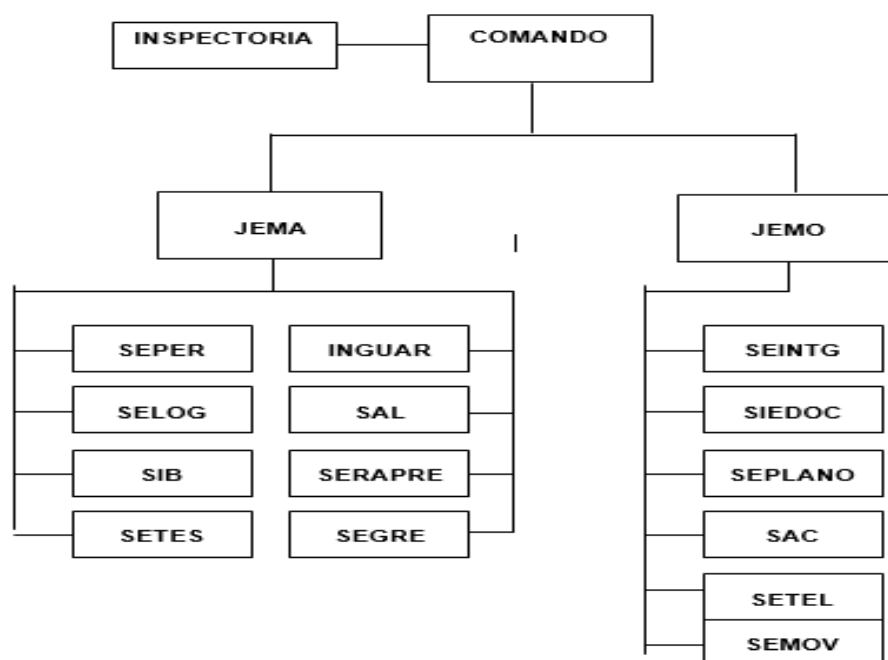
son los objetos de estudio. Esta determinación depende del planteamiento inicial de la investigación, del objetivo y del diseño de la misma. (Camacho de Báez, 2008, pág. 121).

3.2.1 Población

La presente investigación define como población a los trabajadores (personal militar y civil) de las Secciones Administrativas de la Jefatura del Estado Mayor Administrativo – JEMA (Tesorería, Presupuesto y Logística) de la 3ª Brigada de Caballería – Tacna; entre personal militar y servidores civiles de las diferentes secciones relacionadas con la parte económica, financiera y contable de la institución.

Figura 2

Esquema Organizacional de la 3a Brigada de Caballería Tacna.



Nota: Elaboración Propia

3.2.2 Muestra

La muestra es censal, ya que se trabaja con el total de la población; es decir, estará conformada por 25 trabajadores de las áreas o secciones relacionadas con la parte económica, financiera y contable (SETES, SEPRE Y SELOG) del Estado Mayor Administrativo (JEMA) de la 3ª Brigada de Caballería.

3.3 Operacionalización de variables

3.3.1 Identificación de variables

- **Variable Independiente** : Gestión de Tesorería
- **Variable Dependiente** : Ejecución Presupuestal

3.3.2 Operacionalización de variables

A continuación, se presenta en la tabla de caracterización de las variables de investigación.

Tabla 1*Operacionalización de las variables de investigación.*

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
GESTION DE TESORERIA	(Lopez & Soriano, 2014) "El cash management es aquella parte de la ciencia de los negocios dedicada al aspecto «monetario» de los mismos. Se trata de observar todo negocio como flujo de dinero, con independencia del producto que fabrica o el servicio que ofrece".	Planificación de acciones	Establecimiento de normativas Plan de trabajo Planificación de estrategias	Ordinal Escala de Likert
		Organización de tesorería	Estructura organizacional Aplicación de normas y directivas Manual de procedimientos	
		Dirección y control de tesorería	Delegación de funciones Seguimiento de ejecución presupuestal Control de los ingresos y gastos	
EJECUCION PRESUPUESTAL	La ejecución presupuestaria comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo (Almeida, Gallardo, & Tomaselli, 2006)	Marco normativo	Ley de presupuesto público Normas de transparencia presupuestal Directiva de ejecución presupuestal	Ordinal Escala de Likert
		Programación de gasto	Presupuesto asignado (PIA-PIM) Programación de compromiso anual Estado de plan anual de contrataciones y cuadro de necesidades Cumplimiento de compromiso del gasto	
		Proceso de ejecución presupuestal	Proceso de certificación presupuestal Proceso de compromiso Proceso de devengado Proceso de girado - pago Nivel de avance presupuestal Rendiciones de cuentas de gasto	

Nota: Tabla de cuadro de operacionalización de variables. Elaboración propia.

3.4 Técnicas e instrumentos

3.4.1 Técnicas

La técnica que se aplicó en la presente tesis es la encuesta, ya que permitió la recolección de datos a través de la interrogación que se realizó al encuestado con el objeto que brinde la información deseada para la investigación.

3.4.2 Instrumentos

Para la recolección de datos pertinentes y suficientes se utilizó como instrumento el cuestionario, porque recolecta datos a través de un conjunto de preguntas presentadas y enumeradas en una tabla y también una serie de posibles respuestas que el encuestado ha logrado responder.

3.4 Procesamiento y Análisis de Datos

4.4.1 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realizó de forma automática utilizando medios informáticos como el Software Estadístico IBM SPSS Statistics, a fin de obtener resultados más rápidos y con menor riesgo, con el propósito de presentar la información obtenida en forma ordenada, objetiva, clara y sencilla.

3.4.1 Análisis de datos

Para el análisis de los datos de las variables de estudio se utilizaron técnicas e instrumentos de estadística descriptiva e inferencial. Por tanto, se optó por utilizar estadísticas descriptivas y tablas de frecuencia para la representación de los datos obtenidos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Diseño de Presentación de Resultados Obtenidos

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a ambas variables de la investigación. Los datos obtenidos fueron los siguientes:

Variable independiente. Gestión de tesorería

El cuestionario se formuló con información sobre la variable de investigación que se está probando, dividido en su (3) dimensiones para obtener excelentes resultados.

Variable dependiente. Ejecución presupuestal

El cuestionario fue elaborado con base en información relacionada con la variable en estudio, estructurado en tres dimensiones con el propósito de obtener resultados más precisos.

Una vez recopilada la información, cada ítem fue analizado e interpretado, permitiendo así el desarrollo de los objetivos generales y específicos del estudio.

Se inició con una presentación general mediante el uso de estadística descriptiva, lo cual se refleja en tablas, gráficos, figuras y el análisis correspondiente de los resultados obtenidos para cada ítem.

Para garantizar la veracidad y confiabilidad de los datos, se verificó cuidadosamente toda la información utilizada en el proceso de correlación.

4.1.1 Fiabilidad del Instrumento

En la presente investigación, para la confiabilidad del instrumento aplicado para la recolección de datos, se usó el método estadístico Alfa de Cronbach, obteniéndose el valor de 0,880, tal como se aprecia en la tabla de estrado del software estadístico IBM SPSS. El valor obtenido se considera aceptable estadísticamente por la tendencia de más a la unidad.

Tabla 2
Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	25	100,0

Nota: a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 3
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,880	18

Nota: La tabla muestra que más se acerque a la unidad (1) es más confiable.

4.1.2 Prueba de Normalidad

De la variable Independiente: Gestión de tesorería

De la variable Dependiente: Ejecución Presupuestal

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal.

Sig. o p_valor > 0.05: Se acepta Ho

Sig. o p_valor < 0.05: Se rechaza Ho

Tabla 4
Normalidad de variables

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
GESTIÓN DE TESORERÍA	,429	25	,000	,590	25	,000
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	,333	25	,000	,721	25	,000

Nota; La tabla muestra la prueba de normalidad realizada a las variables de estudio

Interpretación

Según los valores de la tabla, en referencia con la evaluación de la variable gestión de tesorería y ejecución presupuestal y porque el número de datos son 25 de la variable independiente y 25 de la dependiente, se considera la prueba de Shapiro-Wilk, donde la significancia asintótica o p-valor es de 0.000, lo cual es menor que 0.05, por lo que se rechaza la Ho. Por lo tanto, los datos de las variables no provienen de una distribución normal.

4.2 Presentación de los resultados

4.2.1 Variable Independiente: Gestión de Tesorería

4.2.1.1 Planificación de acciones.

Ítem A-1: La 3ª Brigada de Caballería establece normativas para las acciones y/o actividades que se desarrollan dentro y fuera de la entidad.

Tabla 5

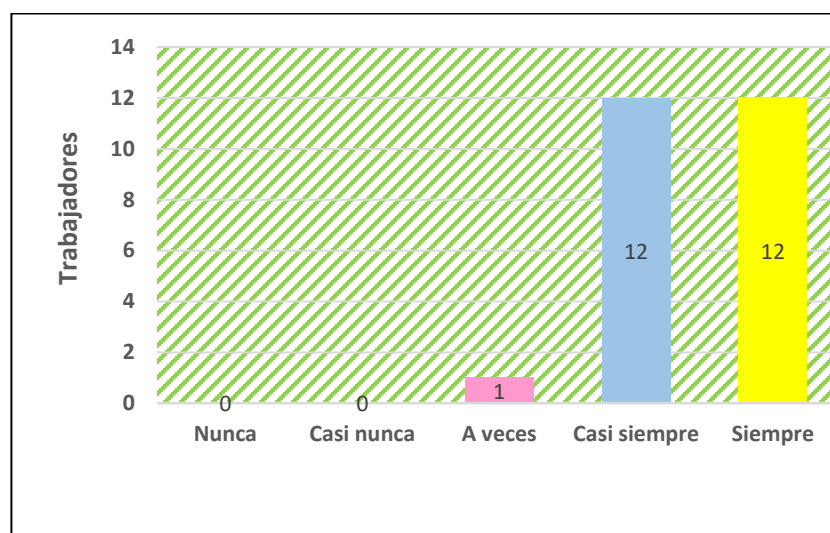
Establecimiento de normativa para las acciones y/o actividades de la entidad.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4%
Casi siempre	12	48%
Siempre	12	48%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra sí la 3ra Brig. Cab. establece normativas para las acciones que desarrolla

Figura 3

Establecimiento de normativa para las acciones y/o actividades de la entidad.



Nota; La figura muestra la cantidad de trabajadores en que escala la entidad establece normas para las acciones que desarrolla.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 48 % (12) refieren que siempre, el 48 % (12) manifestaron que casi siempre, el 4 % (1) comentaron que a veces; la entidad establece normativas para las acciones y/o actividades que se desarrollan dentro y fuera de la entidad. Por otra parte, ningún encuestado indicó que no se establezca la normativa correspondiente.

En general, los resultados sugieren una percepción muy positiva sobre la existencia y la aplicación de normativas dentro de la 3ª Brigada de Caballería. Un 96% de los encuestados considera que las normativas son establecidas "siempre" o "casi siempre" para las actividades dentro y fuera de la institución, lo que refleja una gestión organizada y coherente. La baja respuesta de "a veces" (4%) es mínima, y no hay percepciones de ausencia de normativas.

Ítem A-2: Las normativas aplicables en la entidad están de acuerdo a las regulaciones o leyes vigentes.

Tabla 6

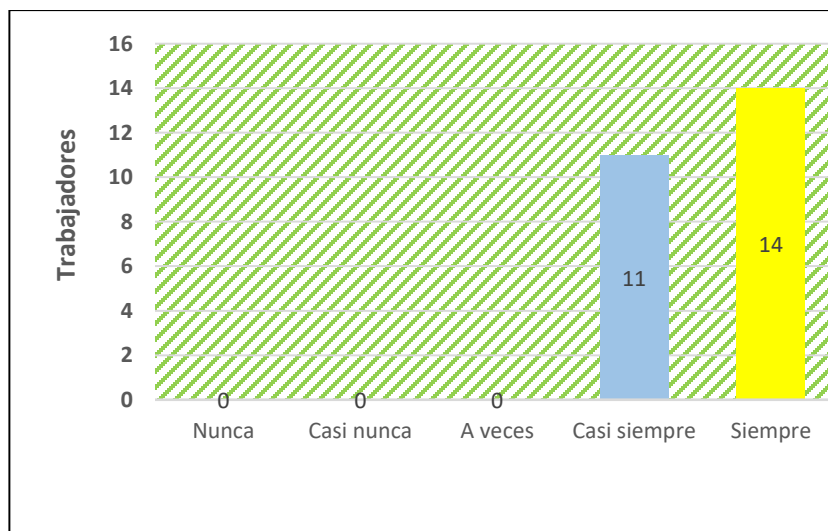
Las normativas aplicables en la entidad están de acuerdo a las regulaciones o leyes vigentes.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	11	44%
Siempre	14	56%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra sí las normas aplicables aplicadas están de acuerdo a regulaciones vigentes

Figura 4

Las normativas aplicables en la entidad están de acuerdo a las regulaciones o leyes vigentes.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que manifestaron que la normativa aplicable es vigente

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 56 % (14) refieren que siempre, el 44 % (11) manifestaron que casi siempre, las normativas aplicables en la entidad están de acuerdo a las regulaciones y leyes vigentes en el país. Por otra parte, ningún encuestado indicó que las normativas no estén de acuerdo con la ley vigente.

Los resultados de esta pregunta son extremadamente positivos, ya que el 100% de los encuestados considera que las normativas aplicables en la 3ª Brigada de Caballería están alineadas con las leyes y regulaciones vigentes, ya sea "siempre" o "casi siempre". Este alto nivel de cumplimiento refleja un enfoque serio y comprometido con la legalidad y la transparencia en la institución.

Ítem A-3: La 3ª Brigada de Caballería tiene un plan de trabajo el cual es de suma importancia para la gestión económica de los recursos asignados por el estado.

Tabla 7

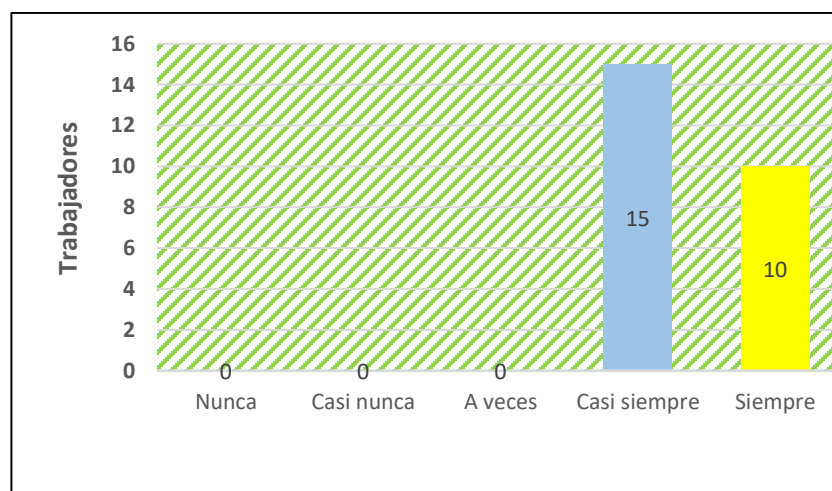
Se tiene un plan para la gestión económica de los recursos asignados por el estado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	15	60%
Siempre	10	40%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores indican si la entidad tiene un plan de trabajo

Figura 5

Se tiene un plan para la gestión económica de los recursos asignados por el estado.



Nota: La figura muestra los trabajadores que respondieron si la entidad tiene un plan de trabajo

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 60 % (15) refieren que siempre; el 40 % (10) manifestaron que casi siempre. La 3ª Brigada de Caballería tiene un plan de trabajo, en el cual es de vital importancia las normativas

aplicables en la entidad para la gestión económica de los recursos que son asignados por el estado a la institución. Por otra parte, ningún encuestado indicó que la entidad no tenga un plan de trabajo para el correcto funcionamiento.

Los resultados del cuestionario son muy positivos, ya que un 100% de los encuestados considera que la 3ª Brigada de Caballería tiene un plan de trabajo relevante para la gestión económica de los recursos asignados por el Estado, con un 60% indicando que este plan es importante "casi siempre" y un 40% confirmando que es importante "siempre". La ausencia de respuestas negativas sobre la relevancia del plan sugiere una fuerte percepción de que la brigada sigue prácticas organizadas y estructuradas en la gestión de los recursos. Sin embargo, podría ser útil revisar la aplicación del plan para garantizar su implementación constante y optimizarlo en función de los desafíos y necesidades cambiantes.

Ítem A-4: El plan de trabajo que se implementa para el trabajo conjunto en las secciones que involucra la gestión de tesorería son adecuadas y cumplen su propósito.

Tabla 8

El plan de trabajo que se implementa es adecuado y cumple su propósito.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	3	12%
Casi siempre	8	32%
Siempre	14	56%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra a los trabajadores que indican que el plan de trabajo implementado es adecuado

Figura 6

El plan de trabajo que se implementa es adecuado y cumple su propósito



Nota: La figura muestra a los trabajadores que indican si el plan de trabajo es adecuado.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 56 % (14) refieren que siempre, el 32 % (8) manifestaron que casi siempre, el 12 % (3) comentaron que a veces, el plan de trabajo que se implementa para el trabajo conjunto en las áreas o secciones que involucra la gestión de tesorería es adecuado y cumple su propósito. Por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la entidad no tenga un plan de trabajo para el correcto funcionamiento.

En general, los resultados de esta pregunta indican una percepción muy positiva sobre la efectividad del plan de trabajo implementado para la gestión conjunta de las secciones relacionadas con la tesorería. Un 88% de los encuestados considera que el plan es "siempre" o "casi siempre" adecuado y cumple su propósito, lo que refleja un alto nivel de eficacia y coordinación en la gestión de recursos.

Ítem A-5: La 3ª Brigada de Caballería desarrolla un plan de estrategias para el correcto trabajo y funcionamiento de las secciones del sector financiero-contable.

Tabla 9

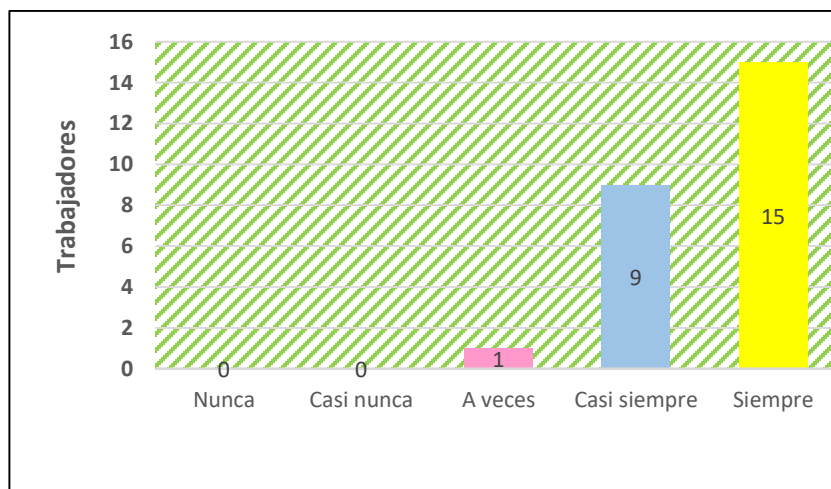
Se desarrolla un plan de estrategias para el correcto trabajo y funcionamiento de las secciones del sector financiero-contable.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4%
Casi siempre	9	36%
Siempre	15	60%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de trabajadores que indican si se desarrollan estrategias en la entidad

Figura 7

Se desarrolla un plan de estrategias para el correcto trabajo y funcionamiento de las secciones del sector financiero-contable.



Nota: La figura muestra a los trabajadores que indican que se desarrollan estrategias para el correcto trabajo.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 60 % (15) refieren que siempre, el 36 % (9) manifestaron que casi siempre, el 4 % (1) comentaron que a veces. La 3ª Brigada de Caballería desarrolla un plan de estrategias para un

correcto trabajo y funcionamiento de las secciones o áreas del sector financiero-contable de la institución. Por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la entidad no tenga un plan de estrategias para el correcto trabajo.

Los resultados de esta pregunta muestran una percepción mayoritaria muy positiva sobre la existencia y efectividad del plan estratégico en la 3ª Brigada de Caballería, con un 96% de los encuestados considerando que el plan se desarrolla "siempre" o "casi siempre". Este alto porcentaje indica que la brigada tiene un enfoque claro y organizado en la gestión del sector financiero-contable. Sin embargo, el 4% que mencionó que el plan se desarrolla "a veces" sugiere que pueden existir oportunidades para mejorar la consistencia y aplicación del plan. Realizar revisiones periódicas del plan, mejorar la comunicación interna y fomentar la retroalimentación del personal.

Ítem A-6: La planificación de estrategias es de suma importancia para una adecuada gestión de tesorería en la 3ª Brigada de Caballería -Tacna.

Tabla 10

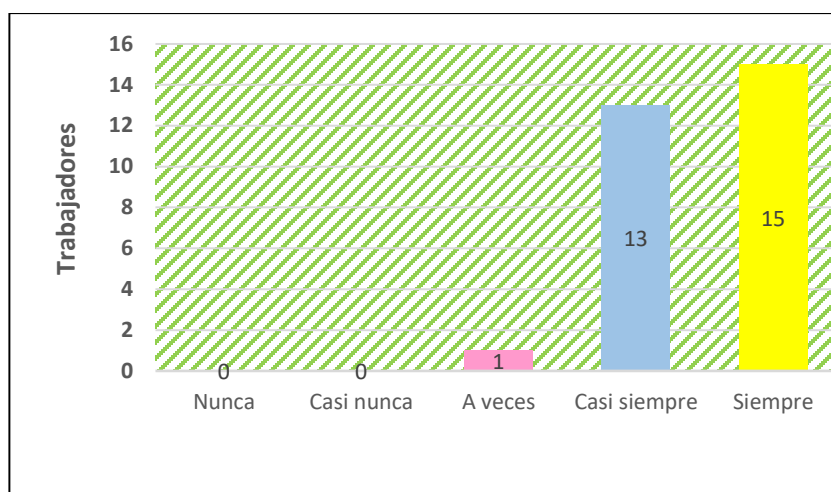
La planificación de estrategias es importante a para una adecuada gestión de tesorería.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	3%
Casi siempre	13	45%
Siempre	15	52%
TOTAL	29	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican que tan importante es la planificación de estrategias.

Figura 8

La planificación de estrategias es importante a para una adecuada gestión de tesorería.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que tan importante es la planificación de estrategias

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 52 % (15) refieren que siempre, el 45 % (13) manifestaron que casi siempre, el 3 % (1) comentaron que a veces; la planificación de estrategias es de suma relevancia para una adecuada gestión de tesorería de la 3ª Brigada de Caballería. Por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la planificación de estrategias no tenga importancia para la gestión de tesorería de la institución.

Los resultados de la pregunta indican una percepción ampliamente positiva sobre la importancia de la planificación de estrategias en la gestión de tesorería de la 3ª Brigada de Caballería. Un 97% de los encuestados considera que la planificación es "siempre" o "casi siempre" importante, lo que refleja una sólida creencia en que una correcta planificación es clave para el éxito de las operaciones financieras. A pesar de la alta percepción de la importancia de la

planificación, el 3% que mencionó que "a veces" se aplica de manera adecuada podría señalar áreas de mejora. En general, los resultados sugieren que la brigada tiene una fuerte base en la planificación estratégica,

5.2.1.2 Organización de Tesorería

Ítem A-7: La 3ª Brigada de Caballería tiene una estructura organizacional que ayuda a un funcionamiento y trabajo productivo.

Tabla 11

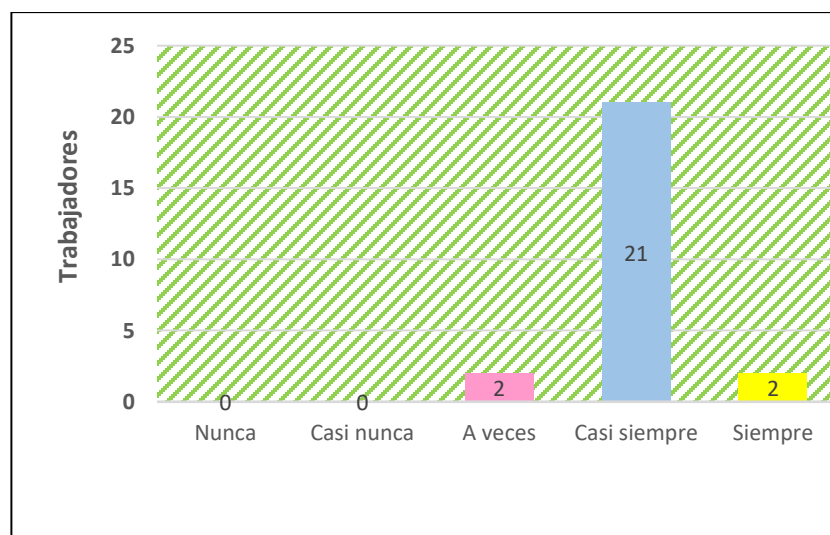
Una estructura organizacional que ayuda a un funcionamiento y trabajo productivo.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	8%
Casi siempre	21	84%
Siempre	2	8%
TOTAL	25	100.0%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican que sí la entidad tiene estructura organizacional

Figura 9

Una estructura organizacional que ayuda a un funcionamiento y trabajo productivo.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que la entidad cuenta con una estructura organizacional

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 84 % (21) refieren que siempre, el 8 % (2) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) comentaron que a veces. La 3ª Brigada de Caballería tiene una estructura organizacional que ayuda a un funcionamiento y trabajo productivo dentro y fuera de la entidad. Por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la entidad no tenga una estructura organizacional que ayude al correcto funcionamiento.

Los resultados de esta pregunta son en su mayoría muy positivos, con un 84% de los encuestados opinando que la estructura organizacional contribuye "casi siempre" al funcionamiento y trabajo productivo de la brigada. Esto indica que la estructura está bien diseñada y permite un flujo de trabajo eficiente. Sin embargo, el 8% que respondió "a veces" sugiere que pueden existir áreas o situaciones específicas donde la estructura podría mejorarse para maximizar su efectividad.

Ítem A-8: La estructura organizacional es de importancia para la delegación de funciones dentro de una área o sección de trabajo para así cumplir con los plazos.

Tabla 12

La estructura organizacional es de importancia para la delegación de funciones.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	8%
Casi siempre	10	40%
Siempre	13	52%
TOTAL	25	100.0%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican que la estructura organizacional es importante

Figura 10

La estructura organizacional es de importancia para la delegación de funciones.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican la importancia de una estructura organizacional

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 52% (13) refieren que siempre, el 40% (10) manifestaron que casi siempre, el 8% (2) comentaron que a veces, la estructura organizacional es de importancia para la delegación de funciones dentro de un área o sección de trabajo de la entidad a fin de cumplir con los plazos y objetivos que se tenga. por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la entidad no tenga una estructura organizacional que ayude al correcto funcionamiento.

Los resultados de la encuesta indican que la estructura organizacional de la 3ª Brigada de Caballería es generalmente vista como un elemento clave para la delegación de funciones y el cumplimiento de los plazos. Un 92% de los encuestados considera que la estructura organizacional es importante "siempre" o "casi siempre" para cumplir con los plazos, lo que refleja una alta confianza en

la efectividad de la misma. Sin embargo, el 8% que indicó que "a veces" la estructura es importante sugiere que podría haber espacio para mejorar en ciertas circunstancias, posiblemente relacionadas con la flexibilidad o la adaptabilidad de la estructura organizacional.

Ítem A-9: La 3ª Brigada de Caballería aplica normas y directivas para la gestión de tesorería y otras gestiones que se relacionen en el área financiero-contable.

Tabla 13

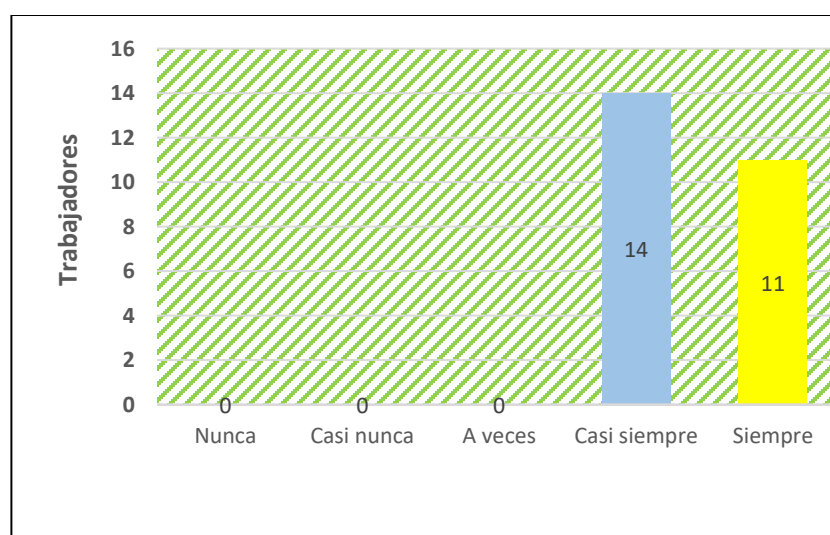
Se aplica normas y directivas para la gestión de tesorería.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	14	56%
Siempre	11	44%
TOTAL	25	100.0%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican sí se aplican normas y directivas en la gestión de tesorería.

Figura 11

Se aplican normas y directivas para la gestión de tesorería.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que se aplican normas y directivas para la gestión de tesorería.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 56 % (14) refieren que siempre; el 44 % (11) manifestaron que casi siempre. La 3ª Brigada de Caballería aplica normas y directivas para la gestión de tesorería y otras áreas que estén involucradas en la parte financiera y contable. Por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la entidad no aplique directivas o normas para la gestión de tesorería u otras áreas relacionadas.

El resultado global indica que la 3ª Brigada de Caballería está aplicando de manera efectiva las normas y directivas en el área de tesorería y en la gestión financiero-contable. El 100% de los participantes confirmaron que, al menos con regularidad, las directivas se siguen en la práctica. Aunque la pequeña diferencia entre "casi siempre" y "siempre" puede sugerir una leve variabilidad en la aplicación, la tendencia es claramente positiva. Estos resultados reflejan un nivel alto de confianza en la gestión financiera dentro de la brigada, lo que es crucial para mantener la integridad y eficacia en el manejo de los recursos.

Ítem A-10: Las normativas y directivas son tanto internas como externas que ayudan a la correcta gestión de los recursos de la entidad.

Tabla 14

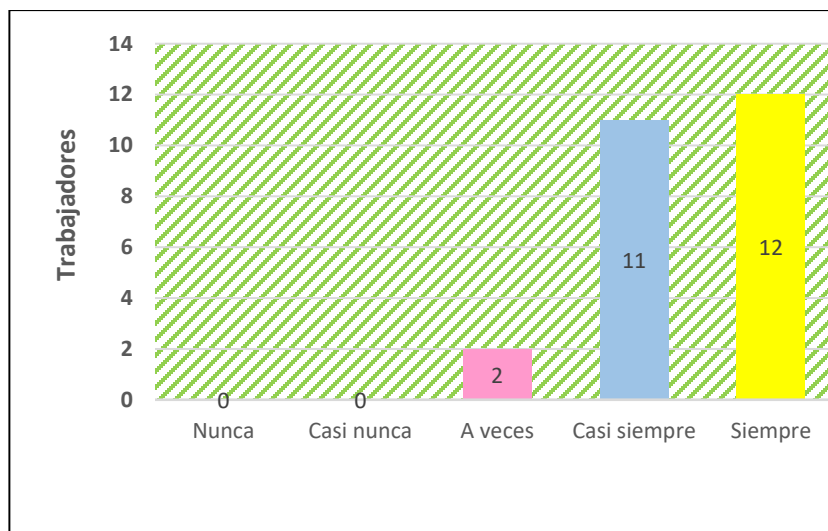
Las normativas y directivas ayudan a la correcta gestión de los recursos de la entidad.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	8%
Casi siempre	11	44%
Siempre	12	48%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra a los trabajadores que indican si las normas y directivas ayudan a la gestión de los recursos de la entidad

Figura 12

Las normativas y directivas ayudan a la correcta gestión de los recursos de la entidad.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que las normas y directivas ayudan a la gestión de recursos de la entidad.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 48 % (12) refieren que siempre, el 44 % (11) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) comentaron que a veces las normas y directivas ayudan a la correcta gestión de los recursos de la 3ª brigada de caballería; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que las normas y directivas no ayuden a la correcta gestión de los recursos de la entidad.

El resultado refleja que la gran mayoría de los encuestados considera que las normativas y directivas, tanto internas como externas, se aplican adecuadamente para la correcta gestión de los recursos de la entidad. El 92% de respuestas afirmativas (“siempre” y “casi siempre”) muestra una fuerte percepción positiva de la consistencia en el cumplimiento de las normativas. Sin

embargo, el 8% que indica “a veces” podría señalar una ligera área de mejora en cuanto a la consistencia en la aplicación de estas normativas. En general, la percepción es muy favorable, lo que indica que la entidad tiene un buen control sobre la gestión de sus recursos mediante el cumplimiento de las normativas.

Ítem A-11: La 3ª Brigada de Caballería exhorta al uso del manual de procedimientos al personal civil y militar que trabaja en el sector financiero-contable.

Tabla 15

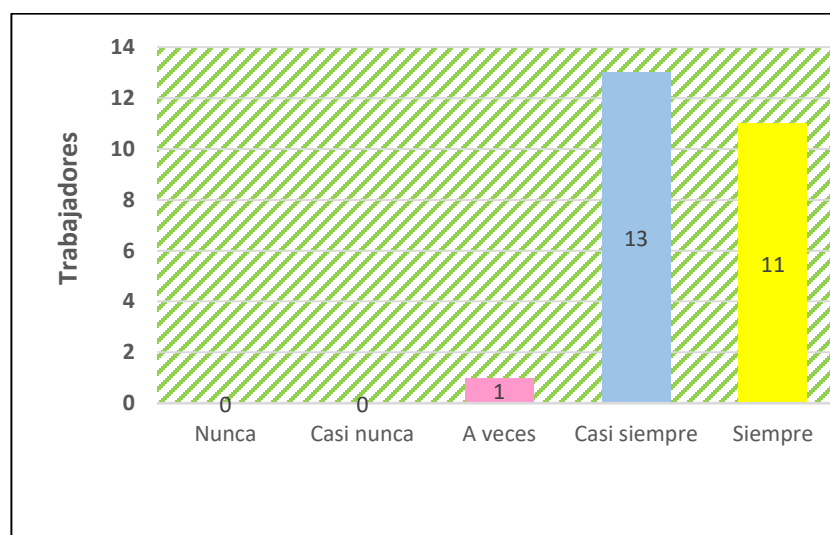
Se exhorta al uso del manual de procedimientos al personal civil y militar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4%
Casi siempre	13	52%
Siempre	11	44%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican sí se exhorta el uso del manual de procedimientos.

Figura 13

Se exhorta al uso del manual de procedimientos al personal civil y militar.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que se exhorta el uso del manual de procedimientos.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 52 % (13) refieren que siempre, el 44 % (11) manifestaron que casi siempre, el 4 % (1) comentaron que a veces. La 3ª Brigada de Caballería exhorta al uso del manual de procedimientos a los funcionarios que laboran en el sector financiero-contable de la entidad; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que se exhortaba el uso del manual de procedimientos en la entidad

Los resultados muestran una actitud positiva y generalizada hacia el uso del manual de procedimientos en la 3ª Brigada de Caballería. La mayoría de los encuestados creen que la exhortación es constante y eficaz, lo que indica un nivel de compromiso organizacional con el cumplimiento de procedimientos en el sector financiero-contable. A pesar de esto, el pequeño porcentaje que indicó "a veces" sugiere que podrían existir oportunidades para fortalecer aún más la consistencia en la aplicación de estos procedimientos.

Ítem A-12: El manual de procedimiento es relevante para que el personal de las secciones pueda realizar una correcta función a fin de cumplir con los objetivos.

Tabla 16

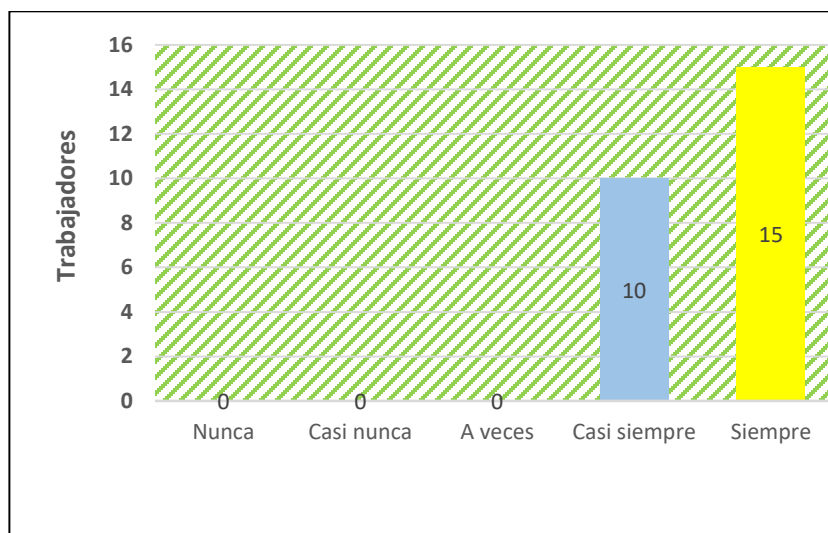
El manual de procedimiento es relevante pueda realizar una correcta función

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	10	40%
Siempre	15	60%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican sí el manual de procedimientos es relevante

Figura 14

El manual de procedimientos es relevante pueda realizar una correcta función.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que el manual de procedimientos es relevante

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 60 % (15) refieren que siempre, el 40 % (10) manifestaron que casi siempre. El manual de procedimientos es relevante para la correcta función de los empleados o servidores públicos para cumplir con los objetivos; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que no era relevante el manual de procedimientos.

Los resultados reflejan una fuerte percepción positiva hacia la relevancia del manual de procedimientos dentro de la organización. El hecho de que todos los encuestados reconozcan su importancia para el desempeño efectivo y el cumplimiento de los objetivos es una señal clara de que el manual está bien diseñado y cumple con su propósito. Sin embargo, sería beneficioso seguir monitoreando su aplicación y asegurarse de que se mantenga actualizado y relevante con el paso del tiempo.

5.2.1.3 Dirección y Control de Tesorería.

Ítem A-13: La 3ª Brigada de Caballería se centra en el trabajo mediante una delegación de funciones respetando la jerarquía.

Tabla 17

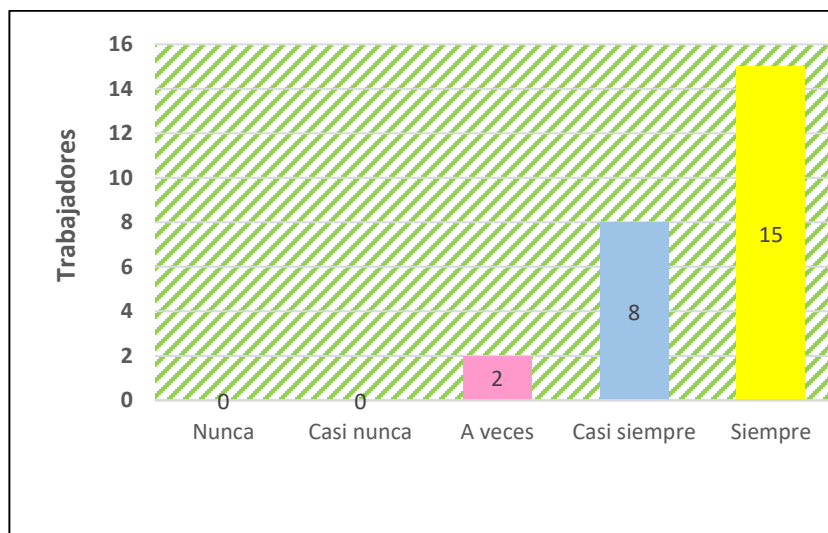
Se centra en el trabajo mediante una delegación de funciones.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	8%
Casi siempre	8	32%
Siempre	15	60%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican si la entidad se centra en el trabajo mediante delegación de funciones.

Figura 15

Se centra en el trabajo mediante una delegación de funciones.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que la entidad se centra en trabajo mediante delegación de funciones.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 60 % (15) refieren que siempre, el 32 % (8) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) comentaron que a veces. La 3ª Brigada de Caballería centra el trabajo mediante delegación de

funciones y de acuerdo a la jerarquía y conocimientos de cada servidor; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la entidad no se centraba en la delegación de funciones.

Los resultados reflejan que, en general, la 3ª Brigada de Caballería tiene un enfoque positivo y respetuoso en cuanto a la delegación de funciones, considerando la jerarquía y los conocimientos de cada miembro. La alta proporción de respuestas que afirman que siempre o casi siempre se respeta este enfoque muestra una buena gestión de la delegación dentro de la organización. El pequeño porcentaje que indicó "a veces" podría señalar situaciones donde el proceso podría mejorarse, pero en general, los resultados sugieren que la delegación en la brigada se lleva a cabo de forma eficiente y estructurada.

Ítem A-14: La delegación de funciones dentro de la sección de tesorería y áreas relacionadas al sector financiero-contable son muy importantes para que se ejecute de manera correcta el trabajo encomendado.

Tabla 18

La delegación de funciones dentro de la sección de tesorería es importante para que se ejecute de manera correcta el trabajo encomendado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	4	16%
Casi siempre	17	68%
Siempre	4	16%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican si la delegación de funciones es importante para cumplir un trabajo encomendado.

Figura 16

La delegación de funciones dentro de la sección de tesorería es importante para que se ejecute de manera correcta el trabajo encomendado.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que la delegación de funciones es importante para cumplir con el trabajo encomendado.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 16 % (4) refieren que siempre, el 68 % (17) manifestaron que casi siempre, el 16 % (4) comentaron que a veces, la delegación de funciones dentro de la sección de tesorería y áreas relacionadas son relevantes para que se ejecute de manera adecuada el trabajo encargado; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la delegación de funciones no fuera relevante en la entidad.

Los resultados son en su mayoría muy positivos, con un 84% de los participantes reconociendo la importancia de la delegación de funciones en el sector financiero-contable para una correcta ejecución del trabajo. Sin embargo, el 16% que respondió "a veces" sugiere que podría haber algunas oportunidades de mejora en la claridad o frecuencia de la delegación de tareas. En general, la

delegación parece ser vista como un factor esencial para el éxito del trabajo encomendado, lo que resalta la importancia de mantener y fortalecer este proceso dentro de la organización

Ítem A-15: La 3ª brigada de Caballería realiza un constante seguimiento de la ejecución presupuestal.

Tabla 19

Se realiza un constante seguimiento de la ejecución presupuestal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	3	12%
Casi siempre	10	40%
Siempre	12	48%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican si la entidad realiza seguimiento de la ejecución presupuestal

Figura 17

Se realiza un constante seguimiento de la ejecución presupuestal



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que se realiza un constante seguimiento de la ejecución presupuestal.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 48 % (12) refieren que siempre, el 40 % (12) manifestaron que casi siempre, el 12 % (3) comentaron que a veces. La 3ª Brigada de Caballería realiza un constante seguimiento de la ejecución presupuestal; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la entidad no hace seguimiento de la ejecución de presupuesto público.

Los resultados muestran una percepción generalmente positiva respecto al seguimiento de la ejecución presupuestal en la 3ª Brigada de Caballería. Un 88% de los encuestados cree que el monitoreo es constante o casi constante, lo que refleja un compromiso fuerte con la gestión eficiente de los recursos. Sin embargo, el 12% que mencionó "a veces" señala que en ciertas ocasiones puede haber alguna irregularidad en la práctica, lo que podría mejorar mediante la implementación de procedimientos más consistentes o la optimización de la comunicación interna.

Ítem A-16: El seguimiento de la ejecución presupuestal involucra diversas secciones que son parte de la cadena de ejecución del gasto.

Tabla 20

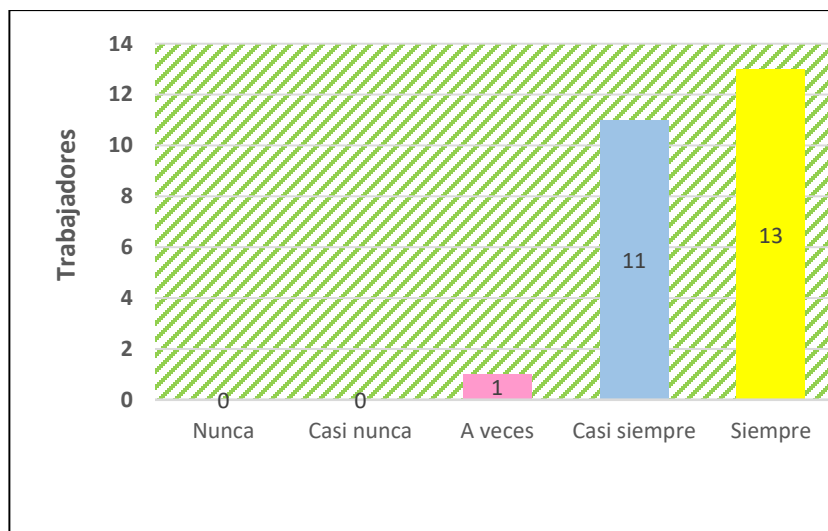
El seguimiento de la ejecución presupuestal involucra diversas secciones o áreas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4%
Casi siempre	11	44%
Siempre	13	52%
TOTAL	25	100.0%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican sí el seguimiento de la ejecución presupuestal involucra diversas secciones o áreas.

Figura 18

El seguimiento de la ejecución presupuestal involucra diversas secciones o áreas.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que el seguimiento de ejecución presupuestal involucra diversas secciones o áreas.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 52 % (13) refieren que siempre, el 44 % (11) manifestaron que casi siempre, el 4 % (1) comentaron que a veces, el seguimiento de la ejecución presupuestal involucra diversas áreas o secciones de trabajo que son parte de la cadena de ejecución de gasto, por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que el seguimiento de ejecución del presupuesto no involucrara otras áreas relacionadas con el gasto de los recursos.

Los resultados indican que existe una percepción muy positiva del involucramiento de diversas secciones en el seguimiento de la ejecución presupuestal, con un 96% de los encuestados considerando que esto ocurre "siempre" o "casi siempre". Sin embargo, el 4% que indicó "a veces" sugiere que en algunas situaciones podría haber una falta de consistencia en la colaboración

entre secciones. Es crucial investigar estos casos para garantizar una mayor integración y coordinación. En general, la brigada parece estar realizando un seguimiento presupuestal bien coordinado, pero con áreas potenciales de mejora en la consistencia y comunicación entre las secciones involucradas.

Ítem A-17: La 3ª Brigada de Caballería tiene un control adecuado de los ingresos y gastos de la institución.

Tabla 21

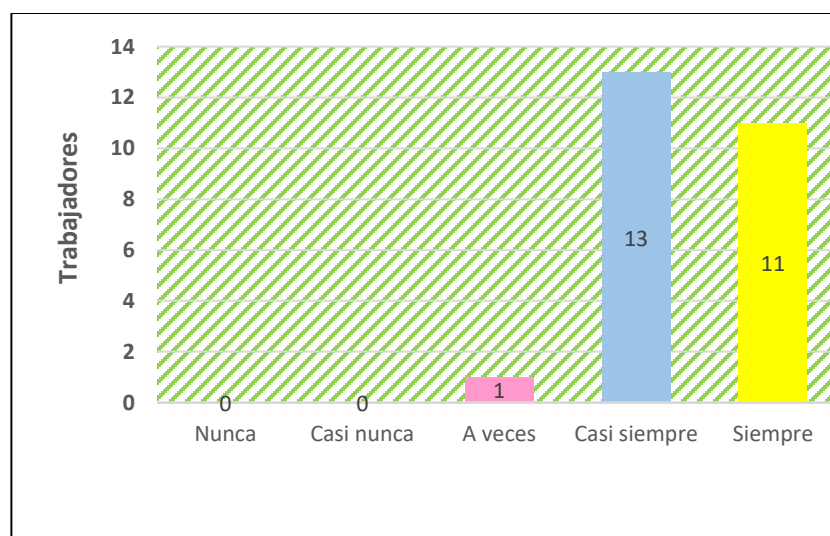
Se tiene un control adecuado de los ingresos y gastos de la institución.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	1	4%
Casi siempre	13	52%
Siempre	11	44%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican sí se tiene un control adecuado de ingresos y gastos,

Figura 19

Se tiene un control adecuado de los ingresos y gastos de la institución.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que se tiene un control de ingresos y gastos.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 44 % (11) refieren que siempre, el 52 % (13) manifestaron que casi siempre y el 4 % (1) comentaron que a veces. La 3ª Brigada de Caballería tiene un control adecuado de los ingresos y egresos de la entidad; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la entidad no tuviese control de los ingresos o gastos.

En general, los resultados muestran una percepción altamente positiva sobre el control de los ingresos y gastos dentro de la 3ª Brigada de Caballería, con un 96% de los encuestados considerando que este control es adecuado, ya sea "siempre" o "casi siempre". La respuesta de "a veces" es baja y podría indicar áreas puntuales donde el control no es tan consistente. No obstante, la ausencia de respuestas negativas sobre la falta de control sugiere una gestión financiera sólida y efectiva. Para seguir mejorando, sería recomendable revisar las situaciones donde el control podría no ser tan constante.

Ítem A-18: El control de ingresos y gastos es realizado en la sección de tesorería en conjunto con otras secciones de la 3ª Brig. Cab. Tacna.

Tabla 22

El control de ingresos y gastos es realizado en la sección de tesorería en conjunto con otras secciones o áreas.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	2	8%
Casi siempre	7	28%
Siempre	16	64%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican si el control de ingresos y gastos es realizado por la sección de tesorería y otras secciones en conjunto

Figura 20

El control de ingresos y gastos es realizado en la sección de tesorería en conjunto con otras secciones o áreas.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que el control de ingresos y gastos es realizado por la sección de tesorería.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 64 % (11) refieren que siempre, el 28 % (13) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) comentaron que a veces, el control de ingresos y gastos es realizado por tesorería a la par con otras áreas o secciones de la entidad.

Los resultados de la encuesta muestran una percepción ampliamente positiva sobre la colaboración entre la sección de tesorería y otras áreas de la 3ª Brigada de Caballería en el control de ingresos y gastos. Solo el 8% mencionó que esto sucede "a veces", lo que sugiere que en ocasiones hay variabilidad en la colaboración, aunque esto es un porcentaje pequeño. La ausencia de respuestas negativas es muy favorable, lo que indica que en general, la coordinación intersecciones es efectiva.

4.2.2 Variable dependiente: Ejecución Presupuestal

4.2.2.1 Marco Normativo.

Ítem B-1: La 3ª Brigada de Caballería se rige bajo la ley de presupuesto público para la adquisición de los bienes y servicios para el año fiscal posterior.

Tabla 23

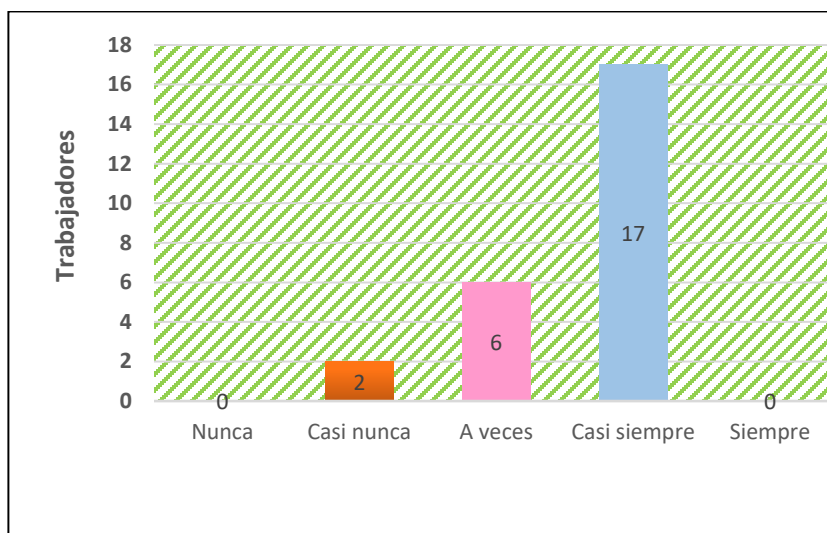
Se rige bajo la ley de presupuesto público para la adquisición de los bienes y servicios.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	8%
A veces	6	24%
Casi siempre	17	68%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que sí se rige bajo la ley de presupuesto público.

Figura 21

Se rige bajo la ley de presupuesto público para la adquisición de los bienes y servicios.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que la entidad se rige bajo la ley del presupuesto público.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 68 % (17) refieren que siempre, el 24 % (6) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) comentaron que a veces. La 3ª Brigada de Caballería se rige por la ley de presupuesto público para adquisición de bienes y servicios para el año siguiente; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que el control de ingresos y gastos no fuera realizado por la sección de tesorería.

Los resultados del cuestionario indican que, aunque la 3ª Brigada de Caballería generalmente se rige por la ley de presupuesto público, existe una variabilidad significativa en su aplicación. La presencia de respuestas que señalan irregularidades (como “a veces” o “casi nunca”) reflejan áreas de oportunidad para fortalecer los procesos administrativos y de control interno, a fin de garantizar un apego más riguroso a la normativa presupuestaria en todas las adquisiciones del año fiscal.

Ítem B-2: La ley de presupuesto es un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de las entidades del sector público.

Tabla 24

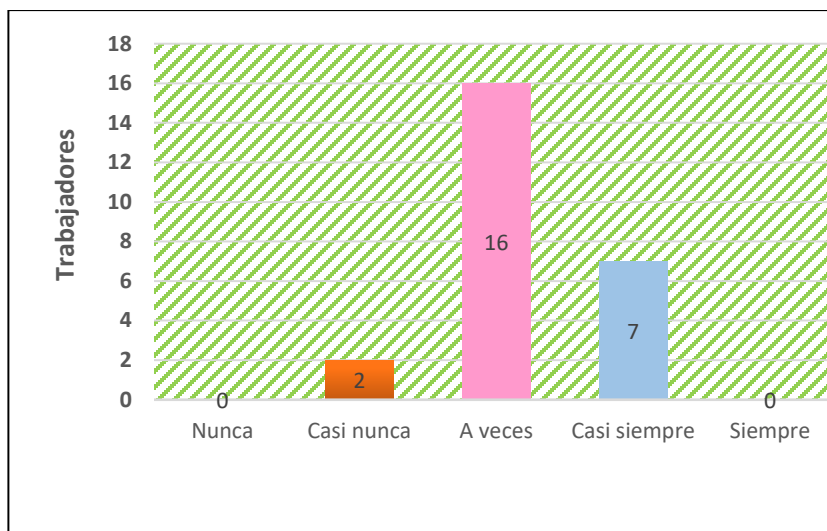
La ley de presupuesto es un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de las entidades del sector público.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	8%
A veces	16	64%
Casi siempre	7	28%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican que si la ley es un conjunto de órganos y normas

Figura 22

La ley de presupuesto es un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de las entidades del sector público.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que la ley de presupuesto es conjunto de normas.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 64 % (16) confirmaron que a veces, el 28 % (7) manifestaron que casi siempre, la ley de presupuesto es un conjunto de órganos que conducen al proceso presupuestario de las entidades públicas; por otra parte, el 8 % (2) comentaron que casi nunca.

En general, la percepción global sobre la ley de presupuesto es que su implementación no es completamente consistente ni confiable, aunque se reconoce su existencia y función formal. Estos datos pueden evidenciar áreas donde se requiere mayor capacitación, transparencia o fortalecimiento institucional para garantizar que el proceso presupuestario se rija efectivamente por las normas establecidas.

Ítem B-3: La 3ª Brigada de Caballería emplea normas de transparencia presupuestal para que el mismo pueda emplearse para los fines propuestos por la entidad.

Tabla 25

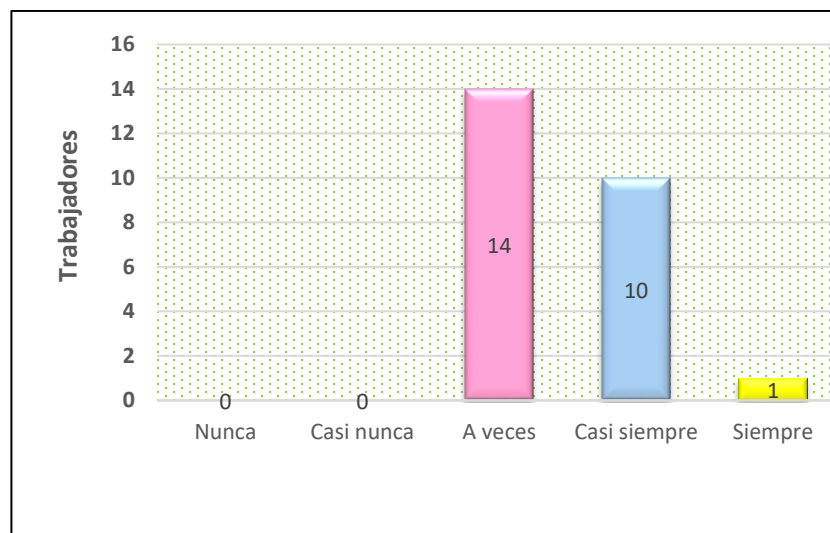
Se emplea normas de transparencia presupuestal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	14	56%
Casi siempre	10	40%
Siempre	1	4%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican sí la entidad normas de transparencia presupuestal.

Figura 23

Se emplean normas de transparencia presupuestal



Nota: La figura muestra a los trabajadores que indican que se usa normativa de transparencia presupuestal.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 56 % (14) confirmaron que a veces, el 40 % (10) manifestaron que casi siempre, el 4 % (1) comentaron que siempre, la 3ª Brigada de Caballería emplea normas de transparencia

presupuestal para los bienes propuestos para entidad, y el hecho de que la mayoría haya respondido “a veces” indica que existe una percepción de que la transparencia presupuestal no es un proceso totalmente sistemático o constante dentro de la brigada. Por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que no se emplearan normas de transparencia presupuestal en la institución.

Los resultados muestran una percepción general es que la 3ª Brigada de Caballería aplica las normas de transparencia presupuestal de manera parcial o intermitente. Aunque hay un reconocimiento de que estas normas no están ausentes, la mayoría opina que su aplicación no es constante, lo cual representa un riesgo para la eficiencia, legalidad y confianza.

Ítem B-4: Las normas de transparencia presupuestal son impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF para que el presupuesto se avance de manera transparente.

Tabla 26

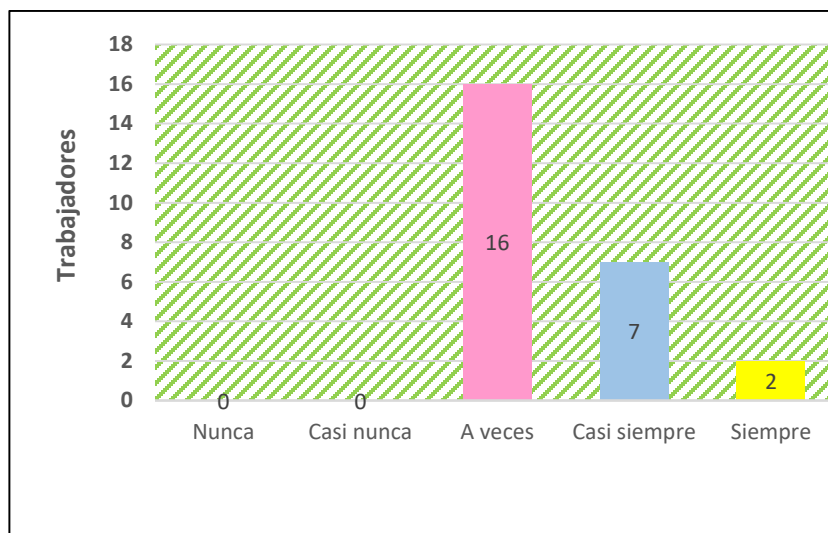
Las normas de transparencia presupuestal son impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF para que el presupuesto se avance de manera transparente.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	16	64%
Casi siempre	7	28%
Siempre	2	8%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican si las normas de transparencia presupuestal son impulsadas por el MEF.

Figura 24

Las normas de transparencia presupuestal son impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF para que el presupuesto se avance de manera transparente.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que manifiestan que el MEF impulsa normas de transparencia presupuestal.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 64 % (16) confirmaron que a veces, el 28 % (10) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) comentaron que siempre, las normas de transparencia presupuestal son impulsadas por EL MEF para que el presupuesto se ejecute de manera transparente; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que el MEF no impulsara las normas de transparencia.

Los resultados reflejan una percepción generalizada de cumplimiento parcial o débil del papel del MEF como impulsor de la transparencia presupuestaria. Aunque se reconoce su existencia como órgano rector, no se percibe una acción sostenida ni totalmente efectiva. Esto puede indicar una

necesidad de mejorar la difusión, implementación y fiscalización de las normas que el MEF emite para garantizar el uso transparente del presupuesto público.

Ítem B-5: La 3ª Brigada de Caballería aplica la directiva de ejecución presupuestal en el aspecto contable y económico de la institución en conjunto con otras directivas o leyes vigentes.

Tabla 27

Se aplica la directiva de ejecución presupuestal en el aspecto contable y económico.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	4	16%
A veces	10	40%
Casi siempre	9	36%
Siempre	2	8%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican que se aplica la directiva de ejecución presupuestal en el aspecto contable y económico.

Figura 25

Se aplica la directiva de ejecución presupuestal en el aspecto contable y económico.



Nota: La figura refleja la cantidad de trabajadores que indican la directiva de ejecución presupuestal en la entidad.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 40 % (10) confirmaron que a veces, el 36 % (9) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) comentaron que siempre. La entidad aplica la directiva de ejecución presupuestal para el aspecto contable y económico junto a otras directivas o leyes vigentes; por otra parte, el 16 % (4) comentaron que casi nunca. La 3ª Brigada de Caballería aplica la directiva de ejecución presupuestal u otras leyes vigentes en relación con la parte contable y económica.

Los resultados reflejan percepción general sobre la aplicación de la directiva de ejecución presupuestal en la 3ª Brigada de Caballería es moderadamente crítica: existe un cumplimiento parcial y algo irregular, con esfuerzos visibles, pero aún lejos de un estándar ideal. Esto puede reflejar débil articulación normativa, problemas de implementación o falta de control interno eficaz.

Ítem B-6: La directiva de ejecución presupuestal es de suma importancia para el sector público y se emplea para una correcta ejecución de los recursos que son presupuestados para las entidades.

Tabla 28

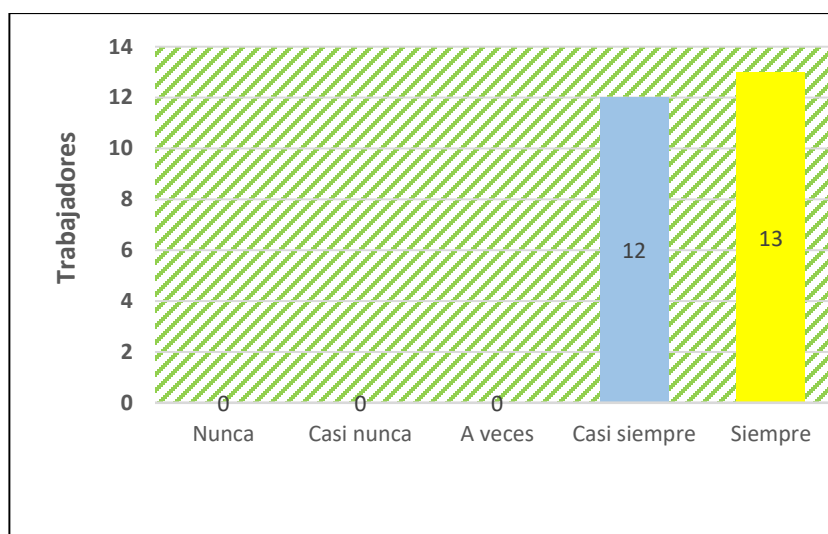
La directiva de ejecución presupuestal es de suma importancia para el sector público.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	12	48%
Siempre	13	52%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla evidencia los trabajadores que indican si la directiva de ejecución presupuestal es relevante en el sector público.

Figura 26

La directiva de ejecución presupuestal es de suma importancia para el sector público.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que la directiva presupuestal es relevante.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 52 % (13) confirmaron que siempre; el 48 % (12) manifestaron que casi siempre. La directiva de ejecución presupuestal es relevante para el sector público y se emplea de manera adecuada para la ejecución de los recursos asignados a las entidades del Estado; por otra parte, ningún encuestado indicó que la directiva de ejecución presupuestal no fuera importante para la correcta ejecución del presupuesto.

Se entiende que existe un consenso positivo y sólido respecto a la importancia de la directiva de ejecución presupuestal en el sector público. Los encuestados reconocen que es fundamental para garantizar una administración eficiente y transparente de los recursos asignados a las entidades del Estado.

Esta percepción favorable refleja una buena comprensión normativa y posiblemente una adecuada experiencia en su aplicación.

5.2.2.2 Programación de Gastos.

Ítem B-7: La 3ª Brigada de Caballería emplea todos los recursos asignados en el Presupuesto Institucional Apertura-PIA.

Tabla 29

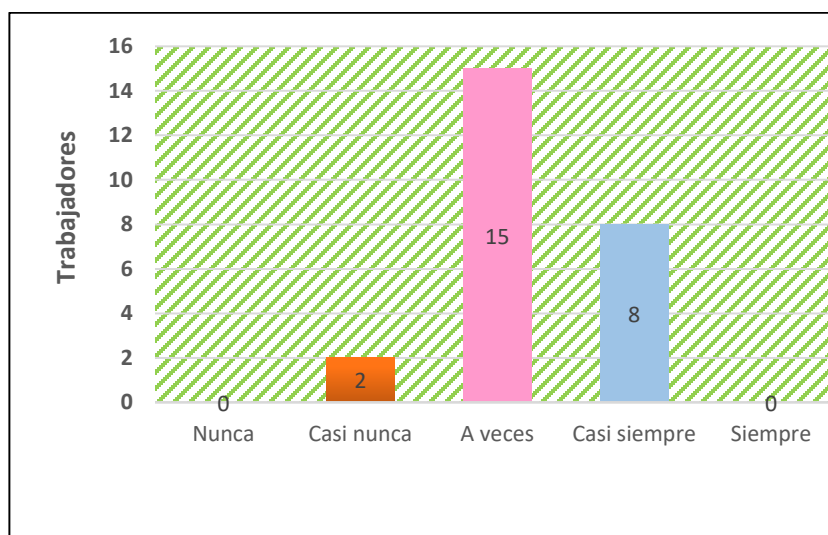
Se emplea todos los recursos asignados en el Presupuesto Institucional Apertura-PIA.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	8%
A veces	15	60%
Casi siempre	8	32%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican si la entidad emplea los asignados por el PIA.

Figura 27

Se emplea todos los recursos asignados en el Presupuesto Institucional Apertura-PIA.



Nota: La figura evidencia la cantidad de trabajadores que indican que la entidad hace uso del PIA

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 60 % (15) confirmaron que a veces, el 32 % (8) manifestaron que casi siempre la 3ª Brigada de Caballería emplea todos los recursos asignados en el presupuesto institucional de apertura; por otra parte, el 8 % (2) comentaron que casi nunca la entidad hace uso de todo el recurso asignado en el PIA.

Los resultados indican que la percepción general sobre el empleo de los recursos del Presupuesto Institucional Apertura (PIA) en la 3ª Brigada de Caballería es moderadamente positiva, pero con áreas de mejora. La mayoría de los encuestados considera que los recursos se utilizan de manera parcial o irregular, lo que sugiere que, aunque se realizan esfuerzos, no siempre se logra una ejecución óptima del presupuesto.

Ítem B-8: El presupuesto asignado a la institución puede tener modificaciones, la entidad hace uso de esa modalidad para cubrir algunos gastos que no estuvieron previstos.

Tabla 30

Se hace uso de la modificatoria presupuestal para cubrir algunos gastos que no estuvieron previstos.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	4%
A veces	10	40%
Casi siempre	13	52%
Siempre	1	4%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla refiere los trabajadores que indican sí se hace modificatorias al presupuesto asignado a la entidad.

Figura 28

Se hace uso de la modificatoria presupuestal para cubrir algunos gastos que no estuvieron previstos.



Nota: La figura evidencia la cantidad de funcionarios que refieren que se hace uso de la modificación de presupuesto como se establece en la ley.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 52 % (13) confirmaron que a veces, el 40 % (10) manifestaron que casi siempre, el 4 % (1) comentaron que siempre; la entidad hace uso de la modalidad de modificación de presupuesto para cubrir gastos no previstos o emergencias. Por otra parte, el 4 % (1) comentó que casi nunca; la 3ª Brigada de Caballería hace modificaciones de presupuesto.

Los resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable y realista sobre el uso de modificaciones presupuestarias en la institución. La mayoría reconoce que esta modalidad es una herramienta que se utiliza con frecuencia o cuando es necesario para enfrentar gastos imprevistos, lo que es coherente con las prácticas modernas de gestión pública.

Ítem B-9: La 3ª Brigada de Caballería realiza la programación de compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos que la ley indica.

Tabla 31

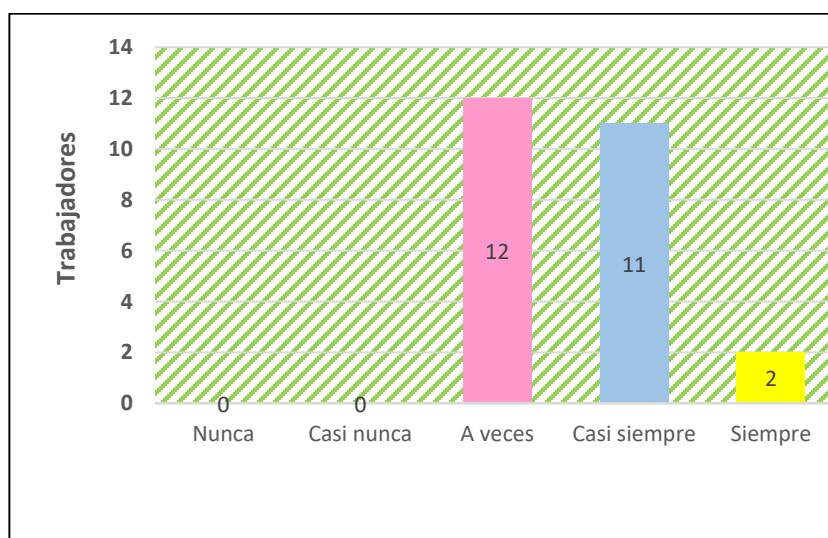
Se realiza la programación de compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos que la ley indica.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	12	48%
Casi siempre	11	44%
Siempre	2	8%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla detalla los funcionarios que manifiestan sí la programación de compromiso anual se ejecuta en los plazos que la ley indica.

Figura 29

Se realiza la programación de compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos que la ley indica.



Nota: La figura evidencia la cantidad de trabajadores que indican que se realiza la programación del compromiso anual de acuerdo a ley.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 48 % (12) confirmaron que a veces, el 44 % (11) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) comentaron que

siempre, la 3ª Brigada de Caballería realiza la programación del compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos establecidos por ley; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que no se haga la programación anual de acuerdo a los plazos.

La 3ª Brigada de Caballería presenta una percepción de cumplimiento parcial e inconsistente en la programación anual de compromisos presupuestales dentro de los plazos legales. Si bien no se percibe una falta total de cumplimiento, el hecho de que la mayoría lo vea como algo ocasional o irregular sugiere la necesidad de reforzar la planificación financiera y los mecanismos de control interno.

Ítem B-10: La 3ª Brigada de Caballería hace un correcto control de las contrataciones y cubre las necesidades de acuerdo a la ley vigente.

Tabla 32

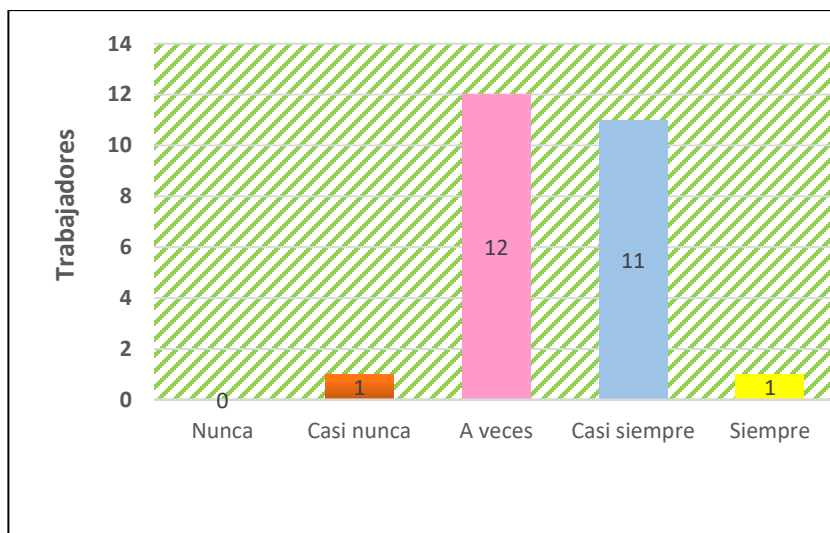
Se hace un correcto control de las contrataciones y se cubre las necesidades de acuerdo a la ley.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	4%
A veces	12	48%
Casi siempre	11	44%
Siempre	1	4%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla evidencia los trabajadores que manifiestan sí se tiene un control óptimo de las contrataciones y sí se cubre las necesidades de acuerdo a ley.

Figura 30

Se hace un correcto control de las contrataciones y se cubre las necesidades de acuerdo a la ley.



Nota: La figura detalla la cantidad de funcionarios que indican que se tiene un control correcto de las contrataciones y a su vez se cubre las necesidades de la institución.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 48 % (12) confirmaron que a veces, el 44 % (11) manifestaron que casi siempre, el 4 % (1) comentaron que siempre, la entidad hace un correcto control de las contrataciones y cubre las necesidades de la ley vigente; por otra parte, el 4 % (1) comentaron que casi nunca. La 3ª Brigada de Caballería no tiene un control adecuado de las contrataciones y no cubre las necesidades en el marco de la ley.

La percepción general sobre el control de las contrataciones en la 3ª Brigada de Caballería es moderadamente positiva, pero con claros desafíos. Si bien no se considera que el proceso esté fuera de control o sea ilegal, el cumplimiento no es sistemático ni completamente confiable, según la mayoría.

Se evidencian esfuerzos institucionales, pero también una necesidad de reforzar los mecanismos de control y vigilancia en las contrataciones.

Ítem B-11: El cuadro de necesidades dentro de la entidad se gestiona de acuerdo a las necesidades que se tienen o puedan presentarse dentro de los 3 años posteriores.

Tabla 33

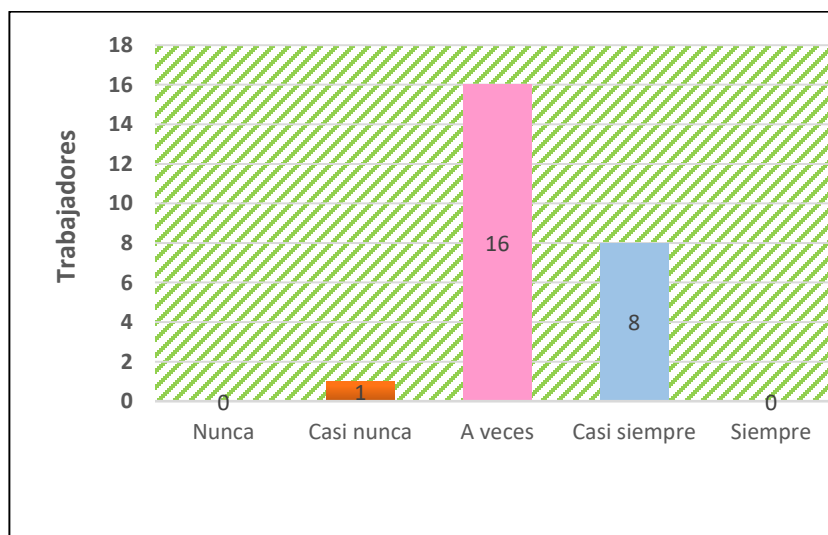
El cuadro de necesidades dentro de la entidad se gestiona de acuerdo a las necesidades que se tienen o puedan presentarse dentro de los 3 años posteriores.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	4%
A veces	16	64%
Casi siempre	8	32%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que señalan sí el cuadro de necesidades se realiza con las necesidades que se tendrá en los 3 años próximos.

Figura 31

El cuadro de necesidades dentro de la entidad se gestiona de acuerdo a las necesidades que se tienen o puedan presentarse dentro de los 3 años posteriores.



Nota: La figura detalla la cantidad de funcionarios que indican que el cuadro de necesidades se ejecuta de acuerdo a normativa y en visión a los 3 años que indica la ley.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 64 % (16) confirmaron que a veces, el 32 % (8) manifestaron que casi siempre; el cuadro de necesidades se gestiona de acuerdo a las necesidades que se perciben o que se pueden presentar en el futuro. Por otra parte, el 4 % (1) comentaron que casi nunca el cuadro de necesidades se gestiona de manera adecuada en la entidad.

Los resultados reflejan que la 3ª Brigada de Caballería no realiza de forma sistemática y constante una planificación del cuadro de necesidades con enfoque a tres años, como lo exige una buena gestión pública basada en resultados. La práctica actual parece estar más orientada al corto plazo o a la reacción ante necesidades inmediatas, en lugar de anticipar demandas futuras o cambios en las prioridades institucionales.

Ítem B-12: La 3ª Brigada de Caballería ejecuta el compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos establecidos por normativa.

Tabla 34

Se ejecuta el compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos establecidos por normativa.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	15	60%
Casi siempre	10	40%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que señalan sí el compromiso anual se ejecuta en los plazos establecidos por normativa.

Figura 32

Se ejecuta el compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos establecidos por normativa.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que manifiestan que el compromiso anual se realiza en los plazos establecidos por ley.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 60 % (15) confirmaron que a veces; el 40 % (10) manifestaron que casi siempre la 3ª Brigada de Caballería ejecuta el compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos establecidos por ley. Por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que no se haga el compromiso anual de acuerdo a los plazos.

La ejecución del compromiso anual del presupuesto en la 3ª Brigada de Caballería no es completamente regular ni confiable en cuanto al cumplimiento de plazos, aunque se percibe que existen esfuerzos importantes por mejorar. Hay una clara necesidad de fortalecer la eficiencia operativa para garantizar que los compromisos se registren y ejecuten de forma oportuna y conforme a la normativa vigente.

5.2.2.3 Proceso de Ejecución Presupuestal.

Ítem B-13: La certificación presupuestal se realiza de acuerdo a la programación de plan operativo institucional (POI).

Tabla 35

La certificación presupuestal se realiza de acuerdo a la programación de plan operativo institucional (POI).

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	7	28%
Casi siempre	16	64%
Siempre	2	8%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que refieren sí la certificación presupuestal está de acuerdo al plan operativo institucional (POI)

Figura 33

La certificación presupuestal se realiza de acuerdo a la programación de plan operativo institucional (POI).



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que manifiestan que la certificación presupuestal se ejecuta de acuerdo al POI

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 64 % (16) manifestaron que casi siempre, el 8 % (2) manifestaron que siempre, el 28 % (7) confirmaron que

a veces la certificación presupuestal se realiza de acuerdo a la programación del plan operativo institucional (POI) de la entidad; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que la certificación presupuestal no se haga en conformidad al POI.

Los resultados indican que, la gestión de la certificación presupuestal en la 3ª Brigada de Caballería presenta deficiencias en su alineación con el POI, lo cual debilita la lógica de planificación por resultados. Aunque existe una mínima base de cumplimiento, la mayoría de los procesos parecen desvinculados del plan operativo, lo que puede traducirse en ineficiencias, duplicidad de esfuerzos o desvío de recursos frente a las verdaderas prioridades institucionales.

Ítem B-14: El compromiso presupuestal está sustentado documentalmente por el total del monto certificado.

Tabla 36

El compromiso presupuestal está sustentado documentalmente por el total del monto certificado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	3	12%
Casi siempre	14	56%
Siempre	8	32%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que manifiestan sí el compromiso presupuestal está sustentado con documentos por el monto total certificado.

Figura 34

El compromiso presupuestal está sustentado documentalmente por el total del monto certificado.



Nota: La figura evidencia que la cantidad de trabajadores que indican que el compromiso mensual es por el total de lo certificado.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 56 % (14) manifestaron que casi siempre, el 32 % (8) manifestaron que siempre, el 12 % (3) confirmaron que a veces el compromiso presupuestal está sustentado con documentos por el importe total certificado de gasto; por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que el compromiso presupuestal no se sustente por el total certificado con la documentación respectiva como evidencia.

La 3ª Brigada de Caballería muestra una percepción general positiva en cuanto al respaldo documental de los compromisos presupuestales, con una gran mayoría que considera que este respaldo se presenta siempre o casi siempre, tal como exige la normativa vigente. Sin embargo, existen pequeñas áreas de riesgo

o de mejora que deben ser atendidas para asegurar una ejecución presupuestal impecable y libre de observaciones.

Ítem B-15: La fase de compromiso mensual para el presupuesto se realiza previa existencia de la orden de servicios u orden de compra.

Tabla 37

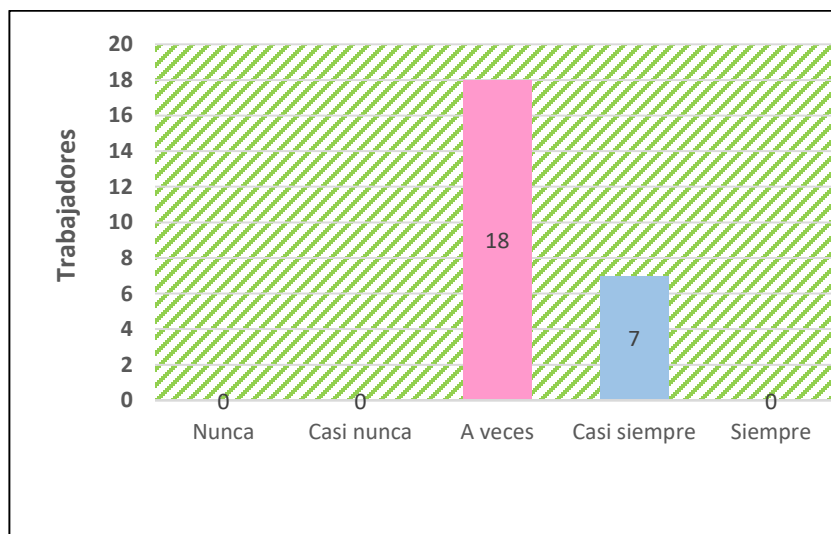
La fase de compromiso mensual para el presupuesto se realiza previa existencia de la orden de servicios u orden de compra.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	18	72%
Casi siempre	7	28%
Siempre	0	0%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican que sí la fase de compromiso mensual es previa existencia de orden de compra o servicio.

Figura 35

La fase de compromiso mensual para el presupuesto se realiza previa existencia de la orden de servicios u orden de compra.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que manifiestan que el compromiso mensual de gasto se realiza previa orden de compra o servicio.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 72 % (18) manifestaron a veces, el 28 % (7) manifestaron que casi siempre; la fase de compromiso mensual se realiza previa existencia de la orden de compra o servicio. Por otra parte, ningún trabajador encuestado indicó que el compromiso mensual de gasto no se realice sin antes tener la orden de compra o servicio.

La 3ª Brigada de Caballería presenta una seria debilidad en la correcta secuencia del proceso presupuestal, especialmente en la fase de compromiso mensual. El hecho de que más de dos tercios de los encuestados reconozcan que esta etapa se realiza “a veces” tras la orden de servicio/compra sugiere una vulnerabilidad institucional que puede comprometer la legalidad y eficiencia en el uso del presupuesto.

Ítem B-16: La demora en la fase de giro del gasto, es independiente de la ejecución presupuestal de la entidad.

Tabla 38

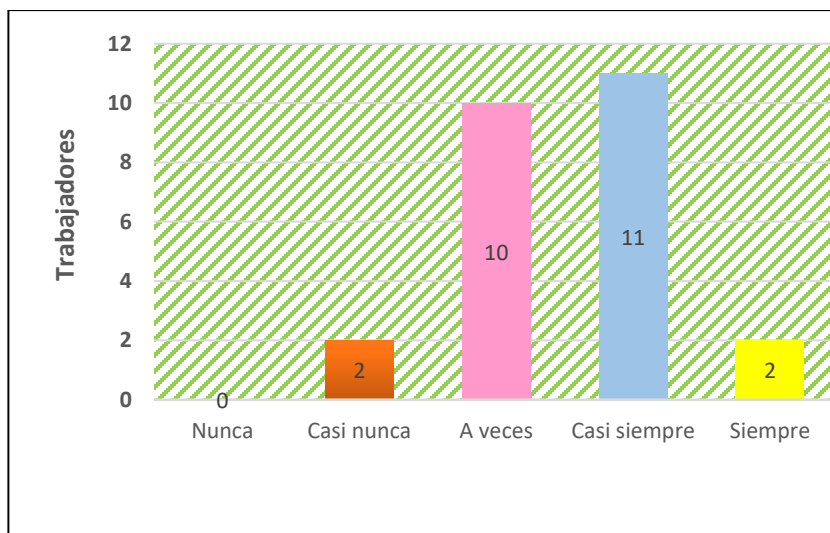
La demora en la fase de giro del gasto, es independiente de la ejecución presupuestal de la entidad.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	8%
A veces	10	40%
Casi siempre	11	44%
Siempre	2	8%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican sí la fase de giro es independiente de la ejecución presupuestal.

Figura 36

La demora en la fase de giro del gasto, es independiente de la ejecución presupuestal de la entidad.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que la fase del giro es independiente de la ejecución presupuestal.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 44 % (11) manifestaron casi siempre, el 40 % (10) manifestaron que a veces, el 8 % (2) manifestaron siempre que la demora del giro en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) es independiente de la ejecución presupuestal; por otra parte, el 8 % (2) manifestaron que casi nunca la fase de giro es independiente de la ejecución del presupuesto de la institución.

En la 3ª Brigada de Caballería, la mayoría del personal percibe que la fase de giro tiene una relación parcial o limitada con la ejecución presupuestal, lo que puede estar indicando una visión fragmentada del ciclo del gasto público. Esta desconexión puede afectar la eficiencia general.

Ítem B-17: La 3ª Brigada de Caballería tiene un nivel de ejecución presupuestal arriba del promedio.

Tabla 39

La 3ª Brigada de Caballería tiene un nivel de ejecución presupuestal arriba del promedio.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	4%
A veces	11	44%
Casi siempre	9	36%
Siempre	4	16%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que si la entidad tiene un nivel de ejecución presupuestal arriba del promedio.

Figura 37

La 3ª Brigada de Caballería tiene un nivel de ejecución presupuestal arriba del promedio.



Nota: La figura muestra en porcentaje del total de trabajadores que indican que la entidad tiene un nivel arriba del promedio en ejecución presupuestal.

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 44 % (11) manifestaron que a veces, el 36 % (9) manifestaron casi siempre, el 16 % (4) comentaron que siempre; la 3ª Brigada de Caballería tiene un nivel arriba del promedio en

ejecución presupuestal. Por otra parte, el 4 % (1) manifestaron que casi nunca; la entidad está arriba del promedio en ejecutar el presupuesto de la institución.

Por tanto, La percepción general sobre el nivel de ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería es moderadamente positiva, con un 80% de respuestas que reflejan desempeño aceptable a bueno. No obstante, el predominio de la respuesta “a veces” sugiere que el alto nivel de ejecución no es constante ni plenamente consolidado, y puede estar sujeto a variaciones según las condiciones operativas o administrativas.

Ítem B-18: Las rendiciones de cuentas deben estar elaboradas con todos los documentos sustentatorios y en base a normativa vigente tanto interna como externa.

Tabla 40

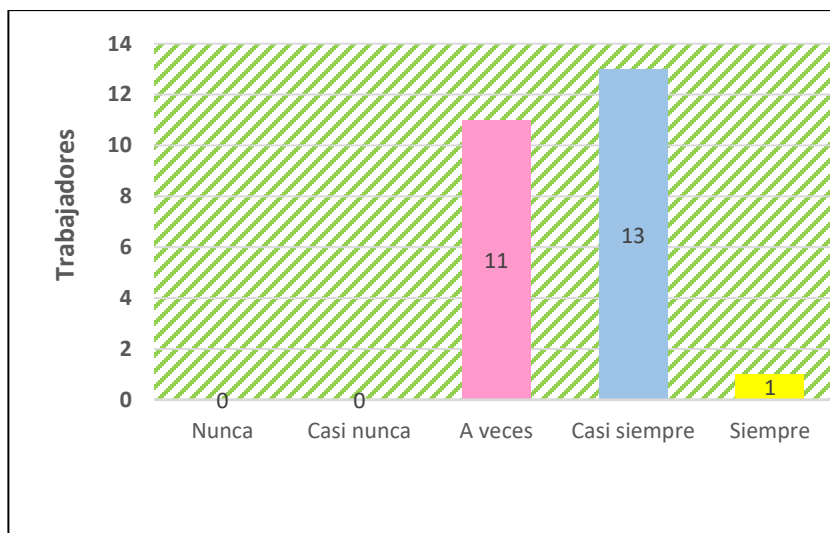
Las rendiciones de cuentas deben estar elaboradas con todos los documentos sustentatorios y en base a normativa vigente tanto interna como externa.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	11	44%
Casi siempre	13	52%
Siempre	1	4%
TOTAL	25	100%

Nota: La tabla muestra los trabajadores que indican sí las rendiciones están correctamente elaboradas.

Figura 38

Las rendiciones de cuentas deben estar elaboradas con todos los documentos sustentatorios y en base a normativa vigente tanto interna como externa.



Nota: La figura muestra la cantidad de trabajadores que indican que sí las rendiciones cuentas con todos los documentos sustentatorios

Análisis e interpretación

Del 100 % de los trabajadores encuestados, el 52 % (13) manifestaron casi siempre, el 44 % (11) manifestaron que a veces, el 4 % (1) comentaron que siempre, que las rendiciones de cuentas (RRCC) están elaboradas con todos los documentos sustentatorios y de conformidad a la normativa interna y externa vigente.

Los resultados reflejan que, en la 3ª Brigada de Caballería, la rendición de cuentas se percibe como un proceso que se cumple parcialmente y de forma variable, sin llegar a consolidarse como una práctica estricta y sistemática. Este resultado muestra una oportunidad crítica de mejora, ya que una rendición incompleta puede afectar la imagen institucional, generar observaciones de control, o incluso responsabilidades administrativas.

4.3 Contraste de Hipótesis

4.3.1 Contraste de Hipótesis General

La gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal de la 3ª brigada de caballería -. Tacna, 2023

a) Planteamiento de la hipótesis

H0: La gestión de tesorería no influye significativamente en la ejecución presupuestal

H1: La gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal

b) Nivel de confianza

$$\alpha = 5\% = 0,05$$

c) Zona de rechazo

Mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba

Tabla 41
Rho de Spearman Hipótesis general

Rho de Spearman	GESTIÓN DE TESORERIA	Coeficiente de correlación	1,000	-,603**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	25	25
	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Coeficiente de correlación	-,603**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	25	25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: La tabla muestra el estadístico de prueba de la hipótesis general en software IBM SPSS

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 , si la Sig es menor a 0.05

No rechazar H_0 , si la Sig es mayor a 0.05

f) Interpretación

La influencia de la gestión de tesorería en la ejecución presupuestal es significativa, como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman (0,603) y un p-valor de 0,001, que es inferior al nivel de significancia establecido de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y afirmar que existe una relación estadísticamente moderada alta entre las variables.

4.3.2 Contraste de Hipótesis Específicas

4.3.2.1 Hipótesis Especifica 1.

La gestión de tesorería influye significativamente en la programación de gasto de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.

a) Planteamiento de la hipótesis

H0: La gestión de tesorería no influye significativamente en la programación de gasto

H1: La gestión de tesorería influye significativamente en la programación de gasto

b) Nivel de confianza

$$\alpha = 5\% = 0,05$$

c) Zona de rechazo

Mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba

Tabla 42
Rho de Spearman Hipótesis Especifica 01

Rho de Spearman	GESTIÓN DE TESORERIA	Coeficiente de correlación	1,000	-,458*
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	25	25
	PROGRAMACIÓN DE GASTO	Coeficiente de correlación	-,458*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	25	25

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: La tabla muestra el estadístico de prueba de la hipótesis específica 01 en software IBM SPSS

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 , si la Sig es menor a 0.05

No rechazar H_0 , si la Sig es mayor a 0.05

f) Interpretación

La influencia de la gestión de tesorería en la programación de gasto es significativa, como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman (0,458) y un p-valor de 0,021, que es inferior al nivel de significancia establecido de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y afirmar que existe una relación estadísticamente moderada alta entre la variable independiente y la dimensión de la variable dependiente.

4.3.2.2 Hipótesis Especifica 2.

La organización de la gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023.

a) Planteamiento de la hipótesis

H0: La organización de la gestión de tesorería no influye significativamente en la ejecución presupuestal

H1: La organización de la gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal

b) Nivel de confianza

$\alpha = 5\% = 0,05$

c) Zona de rechazo

Mayor que 0,05, se acepta H_0 .

d) Estadístico de prueba

Tabla 43

Rho de Spearman Hipótesis Específica 02

Rho de Spearman	ORGANIZACIÓN DE TESORERÍA	Coeficiente de correlación	1,000	-,679**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	25	25
	EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Coeficiente de correlación	-,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	25	25

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: La tabla muestra el estadístico de prueba de la hipótesis específica 02 en software IBM SPSS

e) Regla de decisión

Rechazar H_0 , si la Sig es menor a 0.05

No rechazar H_0 , si la Sig es mayor a 0.05

f) Interpretación

La influencia de la organización de tesorería en la ejecución presupuestal es significativa, como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman (0,679) y un p-valor de 0,000, que es inferior al nivel de significancia establecido de 0,05. Esto permite rechazar la hipótesis nula (H_0) y afirmar que existe una relación estadísticamente moderada alta entre la dimensión de la V. independiente y la variable dependiente.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente apartado se pretende establecer una comparación entre los resultados obtenidos en este estudio y aquellos presentados como antecedentes en el capítulo II, entendiendo que algunas conclusiones podrían ser similares a las que se ha arribado en esta investigación y otras podrían ser diferentes.

Rola (2014) llega a la conclusión que, los impactos del Sistema Tesorería fueron: simplificación del proceso de gestión de tesorería, mejora de la agregación de la información, la agilización de la ejecución de los procesos y el respectivo control de pagos e ingresos y la optimización de la gestión de tesorería en las unidades, establecimientos y órganos del ejército. Por otro lado, Campos (2022) concluye que se debe tener atención a las decisiones previas tomadas a nivel macro presupuestario: intensificación de la relación de la Fuerza Aérea Brasileña con el Parlamento, mejorando los canales de comunicación institucionalmente existentes.

Además, Ccalloapaza (2023) llega a la conclusión que, existe de una correlación entre las variables de estudio de un lado la contabilidad gubernamental y su caracterización respecto del área de tesorería. Además, señalar que a dentro de las frecuencias y porcentajes procesados se obtuvo que el 90% del personal del área de tesorería refieren realizar, aplicar y hacer sostenible de manera transparente, el gasto, en el marco de los ingresos abiertos; y la ejecución se basan en sus propósitos, metas y finalidades de su programación monetaria en el marco de las directivas de la institución y el orden

estatal. En la misma línea, Horna (2018) concluye que, concluye que el desarrollo del proyecto de innovación, ha permitido explorar la evidencia que sustenta la deficiencia en planificación y ejecución presupuestaria de la Unidad Ejecutora 005 III DIRTEPOL - Trujillo, lo cual produce problemas en el suministro de servicios policiales hacia la ciudadanía.

Choque (2023) concluye en base a un nivel de confianza del 95 % y en vista que el valor de las probabilidades de 0,000 menor que el nivel de significancia 0.05; el control interno en la gestión del área de tesorería se relaciona significativamente con la administración de fondos públicos. Así también, el control interno en la planeación financiera del área de tesorería se relaciona significativamente con la administración de fondos públicos en la Municipalidad Distrital de Islay.

Finalmente, López (2023) concluyó que la ejecución presupuestaria influye significativamente en la eficacia del gasto público en inversiones en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, donde nos indica que el 75,6% de la variación de la eficacia del gasto público está explicada por la ejecución presupuestaria; mientras que el 24,4 % de las variaciones de la eficacia del gasto público está expresada por otras variables.

CONCLUSIONES

PRIMERA

La gestión de tesorería tiene una influencia significativa con la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería de Tacna en el año 2023, ya que una gestión de tesorería sólida no solo facilita la ejecución del presupuesto asignado, sino que también mejora la capacidad operativa y administrativa, asimismo asegura el uso eficiente, oportuno y transparente de los recursos financieros asignados. Esta afirmación se sustenta con el resultado del instrumento estadístico de contrastación donde $\alpha = 0,001$ que es menor al nivel de significancia 0,05.

SEGUNDA

La gestión de tesorería tiene una influencia significativa con la programación de gasto de la 3ª Brigada de Caballería de Tacna en el año 2023, debido a que, una gestión de tesorería más eficaz establece una eficiente programación de gasto en la entidad en conformidad con la normativa o ley vigente, sino que también implica que cada mejora en los procedimientos gestión se refleja en un aumento significativo en la programación de gasto. Este hallazgo es fundamental para asegurar el uso eficiente, transparente y estratégico de los recursos asignados a la 3ª Brigada de Caballería Tacna. Esta afirmación se sustenta con el resultado del instrumento estadístico de contrastación donde $\alpha = 0,021$ que es menor al nivel de significancia 0,05.

TERCERA

La organización de tesorería tiene una influencia significativa con la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería de Tacna en el año 2023, Es decir, una organización de tesorería adecuada establece una mejora considerable en la ejecución presupuestal de la institución, lo que se traduce en que los recursos asignados se utilizan de manera oportuna, efectiva y conforme a lo planificado. Esta afirmación se sustenta con el resultado del instrumento estadístico de contrastación donde $\alpha = 0,000$ que es menor al nivel de significancia 0,05.

CUARTA

La planificación de acciones de tesorería tiene una influencia significativa con la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería de Tacna en el año 2023, por lo que, una planificación de acciones de tesorería más idónea establece una mejora enorme en la ejecución presupuestal, ya que permite gestionar de manera eficiente los recursos financieros de la entidad, asegurando que se puedan cubrir las necesidades de pago y que no se presenten problemas de liquidez que afecten el cumplimiento de las metas presupuestarias. Esta afirmación se sustenta con el resultado del instrumento estadístico de contrastación donde $\alpha = 0,007$ que es menor al nivel de significancia 0,05.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

La 3ª Brigada de Caballería debe fortalecer las capacidades técnicas y operativas de tesorería, mediante la capacitación continua del personal teniendo en cuenta las modificatorias de las normas; cómo también en herramientas digitales del SIAF-SP y buenas prácticas en gestión financiera. Asimismo, es fundamental mejorar la coordinación entre las áreas de presupuesto, contabilidad y logística para asegurar una programación adecuada de pagos y una ejecución presupuestal alineada con los objetivos institucionales.

SEGUNDA

La 3ª Brigada de Caballería debe implementar sistemas integrados de información financiera que permitan una programación del gasto más eficiente y alineada con la disponibilidad real de recursos. Esto contribuirá a mejorar la planificación, evitar retrasos en la ejecución presupuestal y garantizar el cumplimiento oportuno de los compromisos institucionales, optimizando así el uso de los fondos públicos.

TERCERA

La 3ª Brigada de Caballería debe establecer procedimientos claros, personal capacitado y herramientas tecnológicas adecuadas, ya que una organización de tesorería bien estructurada permite una ejecución presupuestal más eficiente y oportuna, ya que facilita el control de los flujos financieros, evita retrasos en los

pagos y mejora la coordinación entre las áreas administrativas y financieras, asegurando así el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales

CUARTA

La 3ª Brigada de Caballería debe Implementar una planificación de acciones y estrategias basada en el análisis de datos históricos, objetivos institucionales y proyecciones realistas de ingresos y gastos; debido a que, una correcta planificación en la ejecución presupuestal permitirá anticiparse a posibles limitaciones, optimizar la asignación de recursos y asegurar una ejecución ordenada, eficiente y alineada con las metas establecidas, lo cual fortalece la transparencia y la gestión orientada a resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1441, D. L. (2018). *DECRETO LEGISLATIVO DEL SISTEMA NACIONAL*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206026/DL_1441.pdf?v=1594248075
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz Restrepo, J. (2010). EXPERIMENTAL Y NO-EXPERIMENTAL. *Centro de estudios de opinion*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>
- Aguilar Saldaña, C. M., Palomino Alvarado, G., & Suarez Rios, H. M. (2021). Calidad de gestión administrativafinanciera en las municipalidades,2020. *Ciencia Latina*.
- Alfonso Peña, F. J. (2012). *Delegación de funciones*. Madrid: Esic Editorial. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25169w/Consultoria.pdf>
- Almeida, M., Gallardo, V., & Tomaselli, A. (2006). Gobernabilidad fiscal en ecuador. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a4177129-0d6e-4d69-b526-170064b2868d/content>
- Alvarez Sosa, A. C., & Gutierrez Tabares, K. (2018). DISEÑO DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO DEL AÑO 2018 PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERIA DE LA CIUDAD DE PEREIRA. *UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17910/DISE%20DEL%20LAN%20DE%20TRABAJO%20ANUAL%20DE%20SEGURIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andia Valencia, W. (2009). *DICCIONARIO DE GESTION PUBLICA Y EMPRESARIAL*. Lima: El saber.
- Atencio Finol, A. (2015). La Tesorería como unidad estratégica en la. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29042408010.pdf>
- Atencio Finol, A. (2015). La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29042408010.pdf>
- Avila Martinez, A., & Romero Zavala, L. (2013). La nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental y la transparencia en la rendición de cuentas. *Economía Informa*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713100>
- Barahona Olaya, J. E. (2019). Control de Ingresos y Gastos de la Empresa Altec S.A. de la ciudad de Babahoyo. *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABABAHOYO*. Obtenido de http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/5617/Barahona_Olaya_Jennifer_Estefania_Ingenier%20ada_en_Contabilidad_Y_Auditor%20ada_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bulygin, E., & Mendonca, D. (2005). *Normas y Sistemas Normativos*. Barcelona: Marcial Pons. Obtenido de https://filosofiyderecho.es/wp-content/uploads/2005/01/primeras_paginas_normas-y-sistemas-normativos.pdf
- Cabrera Bravo, C., Fuentes Zurita, M., & Cerezo Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las ciencias*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>
- Calderon Angulo, R., Gil Espinoza, D. J., Mora Aristega, J. E., & Escobar Mayorga, D. C. (2018). GESTIÓN DE TESORERÍA Y SU CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. *Observatorio de la Economía*

- Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/tesoreria-organizaciones-publicas.html>
- Camacho de Báez, B. (2008). *Metodología de la investigación científica: un camino fácil de recorrer para todos*. Colombia: Dialnet.
- Campos Ribeiro, A. (2022). OS DESAFIOS DA EXECUÇÃO E CONTROLE DO ORÇAMENTO: UM ESTUDO DE CASO PARA O APERFEIÇOAMENTO NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA DO COMANDO DA AERONÁUTICA. *FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS*.
- Carranza Isuiza, V. B., Rivero Tapullima, L. L., Bernales Vasquez, R., & Villafuerte de la Cruz, A. (2022). ejecución presupuestal y calidad de gasto en un gobierno local, periodo 2019. *Zapienta*. Obtenido de <https://www.journals.sapienzaeditorial.com/index.php/SIJS/article/view/189/115>
- Coral Rucoba, I. I. (2022). Programación presupuestal y gestión por resultados en la Municipalidad Distrital de Shatoja-2021. *ESCUELA DE POSGRADO DE UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81873/Coral_RII-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Coronel, J. E. (2019). Estrategias para una gestión óptima de la tesorería en una empresa mexicana de construcción, desarrollo y administración de inmuebles. *Universidad Nacional Autónoma de México*.
- De La Gala Velásquez, B. R. (2023). LA CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y LA GESTIÓN DE TESORERÍA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA, 2021. *UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA*.
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- DVA.05.OSCE. (2009). DIRECTIVA N° 005-2009-OSCE/CD PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <http://www.osce.gob.pe/userfiles/archivos/Directiva%20005-2009.pdf>
- DVTA.N°001-2024-EF. (2024). DIRECTIVA PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5856673/5189042-directiva_0001_2024ef5001.pdf?v=1707849679
- EcuRed. (Setiembre de 2024). *Gestión empresarial*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_empresarial
- Escobar Pérez, G. (2016). La determinación de las responsabilidades administrativas como consecuencia del control gubernamental. *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5629/1/T2281-MDA-Escobar-La%20determinacion.pdf>
- Escudero Bué, I. (2020). Administración eficiente de los recursos públicos asociados a la contratación pública en el marco de la gestión de resultados para el desarrollo. *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7324/1/T3199-MDA-Escudero-Administracion.pdf>
- Flores Arias, R. (2019). RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y LA CALIDAD DE GASTO EN LA COORDINACIÓN DE PLANES Y PRESUPUESTOS DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE JUNÍN, PERIODO 2013 AL 2017. *Universidad Peruana Los Andes*. Obtenido de https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/900/T037_40584616_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- García Tapia, A. A. (2022). PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EL AMBIENTE DE CONTROL Y SU INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN DE LA FASE DEVENGADO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2018 – 2020. *UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA*. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2546/Garcia-Tapia-Alexandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garro Iparraguirre, R. A. (2017). PROGRAMACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL GASTO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORO 2017. *UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12112/llempen_hf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>
- Grados, L. (2021). Implementación de Manuales de procedimientos para mejorar el desempeño administrativo en la ES Los Gramadales, Lima, 2020. *Universidad Católica*.
- Horna Moreno, E. J. (2018). LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE LA UNIDAD EJECUTORA 005 III DIRTEPOL TRUJILLO Y SU INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS SERVICIOS POLICIALES. *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. España: Gráficas Rógar S. A. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60624834/Direccion_estrategia_Johnson-scholes-whittington20190917-5517-uqnrmt-libre.pdf?1569306917=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDIRECCION_ESTRATEGICA_SEPTIMA_EDICION_K e.pdf&Expires=1727395206&Signa
- Leon, C. (2011). Diseño de la planificación estratégica para la empresa Reprotada Cia, Ltda, dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión de la ciudad de Quito. *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5013/1/UPS-QT02193.pdf>
- Ley 27806. (2002). *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública*. Obtenido de Plataforma del Estado Peruano: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101008&view=article&catid=298&id=830&lang=es-ES
- Lopez Sihuayro, Y. A. (2023). EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INFLUENCIA EN LA EFICACIA DEL GASTO PÚBLICO EN INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA, PERIODO 2016-2021. *UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN*.
- Lopez, F., & Soriano, N. (2014). *La gestión de la tesorería*. Barcelona, España: Libros de cabecera S.L. Obtenido de <https://librosdecabecera.com/wp-content/uploads/descargas/capitulo-gratis/capitulo-gratis-la-gestion-de-la-tesoreria.pdf>
- Lucero Paredes, M. S. (2018). Ejecución Presupuestal en el Hospital “José Agurto Tello de Chosica” año 2017. *Escuela de postgrado de UCV*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16321/Lucero_PMS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marie Mokate, K. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? *Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Eficacia-eficiencia-equidad-y-sostenibilidad-%C2%BFQu%C3%A9-queremos-decir.pdf>

- Masaquiza Jerez, T. A., Palacios Ocaña, A. M., & Moreno Gavilanes, K. A. (2020). Gestión Administrativa y ejecución presupuestaria de la *Uisrael*. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n3/2631-2786-rcuisrael-7-03-00051.pdf>
- Mavila Canales, J. A., Rodriguez Lopez, G. R., Miguel Flores, J. A., Garay Peña, L. E., & Carlo Lopez, H. J. (2021). La gestión de tesorería en el sector público: alcances y retos para lograrla eficiencia en Latinoamérica. *Ciencia Latina*.
- MEF. (2024). *DECRETO LEGISLATIVO DEL SISTEMA NACIONAL*. Obtenido de Plataforma del Estado Peruano: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>
- MEF. (27 de Setiembre de 2024). *Ministerio de Economía y finanzas*. Obtenido de Glosario de Presupuesto Público: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_seoglossary&language=es-ES&Itemid=100297&lang=es-ES&view=glossaries&catid=6&limit=15
- MEF. (26 de Setiembre de 2024). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?id=2914:presupuesto&option=com_content&language=es-ES&view=article&lang=es-ES
- MEF. (16 de Octubre de 2024). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Glosario de terminos: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>
- Mendoza Zamora, W., Loor Carvajal, V., Salazar Pin, G., & Nieto Parrales, D. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Dominio de las ciencias*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560191>
- Muñiz, L. (2009). *CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. España: T.G. Vigor S.A. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=nPGWEj5OfsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Seguimiento+de+ejecucion+presupuesto&ots=eeG0dx aX7L&sig=UAEncIEW6pxBqTU-Rjmkgwrn6dE#v=onepage&q=Seguimiento%20de%20ejecucion%20presupuesto&f=false>
- Musaja Choque, M. (2023). CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ISLAY, AREQUIPA 2022. *UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA*.
- Nicomedes Teodoro, E. N. (2019). TIPOS DE INVESTIGACIÓN. *CORE*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Obuhle Cembali, A. V. (Junio de 2019). ASSESSING THE USE OF PRIVATE SECTOR TECHNIQUES AND STRATEGIES IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF THE DEPARTMENT OF PROVINCIAL TREASURY & PLANNING, EASTERN CAPE PROVINCE. *ADMINISTRATION AT THE NELSON MANDELA UNIVERSITY*.
- Paco Matamoros, L., & Mantari Araujo, W. S. (2014). EL PROCESO DE EJECUCION PRESUPUESTAL Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE GASTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA PERIODO 2013. *Universidad Nacional de Huancavelica*. Obtenido de <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0a7bb5df-511d-4c8e-8e96-5a09b8033a3b/content>
- Peru.gob.pe. (2024 de Setiembre de 2024). *Plataforma del Estado Peruano*. Obtenido de <https://www.gob.pe/34061-la-programacion-de-compromisos-anual>

- Pimenta, C. C. (2002). *GESTIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES GUBERNAMENTALES. RAE-Electronica*. Obtenido de <https://www.scielo.br/j/raeel/a/SGC6DdsS7vhXbcVMBVQLGTP/?format=pdf&lang=es>
- Pinedo Garcia, J. (2001). *GESTION DE TESOERIA EN LA EMPRESA*. Editorial Salamanca. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wB1P0yOZhvwC&oi=fnd&pg=PA21&dq=gestion+de+tesoreria+concepto&ots=n933tnlZdJ&sig=q3i-4nSMGgolt0xPeI8GO7Z3rY#v=onepage&q=gestion%20de%20tesoreria%20concepto&f=false>
- Pozo, J., & Xavierda, M. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842014000200008&script=sci_arttext
- Quispe Oviedo, B. K. (2018). CENTRO DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO BARREDERA PARA FORTALECER LA FORMACIÓN MILITAR DE LA 3a BRIGADA DE CABALLERIA, REGIÓN TACNA - 2018. *Universidad Privada de Tacna*. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1450/Quispe-Oviedo-Brunner.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramio, C. (2016). *Teoría de la Organización y Administracion publica*. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12817/Teoria%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.pdf>
- Ramirez Casco, A., Ramirez Garrido, R. G., & Calderon Moran, E. V. (2017). LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL. *Contribuciones a la economia*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9032964>
- Ramos Mancilla, E. (2021). CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE TESORERÍA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA, 2019. *Universidad Peruana de Ciencias e Informatica*. Obtenido de <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/429/RAMOS%20MANCILLA%20ELVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rola Vilela, J. M. (2014). ESTUDO DO IMPACTO DO REGIME DE TESOURARIA ÚNICA NA ATIVIDADE FINANCEIRA DAS UNIDADES ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS DO EXÉRCITO. *ACADEMIA MILITAR*.
- Roque Pimentel, Y. (2017). El Control Interno y la Gestión de Tesorería en la. *Escuela de postgrado de la Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20303/roque_py.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Salinas Salazar , M. L., & Rodríguez Gómez , H. M. (2011). TOMA DE DECISIONES. *Devalsimweb*. Obtenido de https://nuestroscursos.net/pluginfile.php/4629/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf
- Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestion publica por objetivos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>
- Scott, J. (2011). *Gasto Público y Desarrollo Humano en México*. Mexico: PNUD-Mexico. Obtenido de https://www.paginaspersonales.unam.mx/files/165/gasto_publico_john_scott.pdf
- Tejada Estrada, G. C., Rengifo Lozano, R. A., Boy Barreto, A. M., & Rodríguez Chirinos, J. V. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de*

- Gerencia*. Obtenido de
<https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2089/5.pdf>
- TGN. (2022). *El sistema de tesorería*. Buenos Aires. Obtenido de
https://capacitacion.mecon.gob.ar/manuales_nuevo/Tesoreria_manual_TGN.pdf
- Ugalde, L. C. (2019). *La Rendición de Cuentas en los Gobiernos Estatales y Municipales*. Mexico: Auditoría Superior de la Federación. Obtenido de
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2985/Rendici%c3%b3n%20de%20cuentas%20estados%20y%20municipios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velásquez Contreras, A. (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. *Escuela de administracion de negocios*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Velez Lopez, S. S. (2020). LA IMPORTANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y NORMATIVAS DE SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL EN LA EMPRESA MUNICIPAL PORTOAGUAS DEL CANTON PORTOVIEJO. *Universidad Estatal del Sur de Manabi*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2039/1/UNESUM-ECU-AUDITORIA-2019-34.pdf>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Gestión de tesorería y su influencia en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería-Tacna, 2023

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente:	Planificación de acciones	-Establecimiento de normativas -Plan de trabajo -Planificación de estrategias	Tipo y nivel de investigación Básica-aplicada Explicativa Diseño de la investigación No experimental Corte Transversal Población: 25 trabajadores de la jefatura de estado mayor administrativo de la 3ª Brig. Cab. "Tacna" Muestra censal. Técnica Encuesta. Instrumentos Cuestionario.
¿De qué manera la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería – Tacna, 2023?	Determinar de qué manera la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023	La gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería -Tacna, 2023	Gestión de tesorería	Organización de tesorería	-Estructura organizacional -Manual de procedimientos	
				Dirección y control de tesorería	-Delegación de funciones -Seguimiento de ejecución presupuestal -Control de los ingresos y gastos	

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Problema Específicos	Objetivo Específicos	Hipótesis Específicos	Variable dependiente:			
¿De qué manera la gestión de tesorería influye en la programación de gasto de la 3ª Brigada de Caballería – Tacna, 2023?	Determinar como manera la gestión de tesorería influye en la programación de gasto de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023	La gestión de tesorería influye significativamente en la programación de gasto de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023	Ejecución presupuestal	Marco normativo	-Ley de presupuesto público -Normas de transparencia presupuestal -Directiva de ejecución presupuestal	
				Programación de gasto	-Presupuesto asignado (PIA-PIM) -Programación de compromiso anual -Estado de plan anual de contrataciones y cuadro de necesidades -Cumplimiento de compromiso del gasto	
¿De qué manera la organización de la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería – Tacna, 2023?	Determinar como organización de la gestión de tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023	La organización de la gestión de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023		Proceso de ejecución presupuestal	-Proceso de certificación presupuestal -Proceso de compromiso -Proceso de devengado -Proceso de girado -Nivel de avance presupuestal -Rendición de cuentas de gasto	
¿De qué manera la planificación de acciones influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería – Tacna, 2023?	Determinar como la planificación de acciones de la tesorería influye en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023	La planificación de acciones de tesorería influye significativamente en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería - Tacna, 2023				

Anexo 2: Cuestionarios

CUESTIONARIO No. 01: GESTIÓN DE TESORERÍA

FECHA: _____

Sr.Sra.Srta., El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la GESTION DE TESORERIA DE LA 3ª BRIGADA DE CABALLERIA-TACNA, 2023. Para ello, marcar con una (X), según su percepción de acuerdo a las siguientes categorías, indicándole que la información que se recabe de este estudio es estrictamente con fines académicos:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nro.	Items	1	2	3	4	5
PLANIFICACION DE ACCIONES						
1	La 3ª Brigada de Caballería establece normativas para las acciones y/o actividades que se desarrolla dentro y fuera de la entidad.					
2	Las normativas aplicables en la entidad están de acuerdo a las regulaciones o leyes vigentes.					
3	La 3ª Brigada de Caballería tiene un plan de trabajo el cual es de suma importancia para la gestión económica de los recursos asignados por el estado.					
4	El plan de trabajo que se implementa para el trabajo conjunto en las secciones que involucra la gestión de tesorería son adecuadas y cumplen su propósito.					
5	La 3ª Brigada de Caballería desarrolla un plan de estrategias para el correcto trabajo y funcionamiento de las secciones del sector financiero-contable.					
6	La planificación de estrategias es de suma importancia para una adecuada gestión de tesorería en la 3ª Brigada de Caballería -Tacna.					
ORGANIZACIÓN DE TESORERIA						
7	La 3ª Brigada de Caballería tiene una estructura organizacional que ayuda a un funcionamiento y trabajo productivo.					
8	La estructura organizacional es de importancia para la delegación de funciones dentro de una área o sección de trabajo para así cumplir con los plazos.					
9	La 3ª Brigada de Caballería aplica normas y directivas para la gestión de tesorería y otras gestiones que se relacionen en el área financiero-contable.					
10	Las normativas y directivas son tanto internas como externas que ayudan a la correcta gestión de los recursos de la entidad.					
11	La 3ª Brigada de Caballería exhorta al uso del manual de procedimientos al personal civil y militar que trabaja en el sector financiero-contable.					
12	El manual de procedimiento es relevante para que el personal de las secciones pueda realizar una correcta función a fin de cumplir con los objetivos					
DIRECCIÓN Y CONTROL DE TESORERÍA						
13	La 3ª Brigada de Caballería se centra en el trabajo mediante una delegación de funciones respetando la jerarquía y conocimientos de cada servidor.					
14	La delegación de funciones dentro de la sección de tesorería y áreas relacionadas al sector financiero-contable son muy importantes para que se ejecute de manera correcta el trabajo encomendado.					
15	La 3ª brigada de Caballería realiza un constante seguimiento de la ejecución presupuestal					
16	El seguimiento de la ejecución presupuestal involucra diversas secciones que son parte de la cadena de ejecución del gasto					
17	La 3ª Brigada de Caballería tiene un control adecuado de los ingresos y gastos de la institución.					
18	El control de ingresos y gastos es realizado en la sección de tesorería en conjunto con otras secciones de la 3ª Brig. Cab. Tacna.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO No. 02: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

FECHA: _____

Sr.Sra.Srta., El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA 3ª BRIGADA DE CABALLERÍA-TACNA, 2023. Para ello, marcar con una (X), según su percepción de acuerdo a las siguientes categorías, indicándole que la información que se recabe de este estudio es estrictamente con fines académicos:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

Nro.	Items	1	2	3	4	5
MARCO NORMATIVO						
1	La 3ª Brigada de Caballería se rige bajo la ley de presupuesto público para la adquisición de los bienes y servicios para el año fiscal posterior.					
2	La ley de presupuesto es un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de las entidades del sector público.					
3	La 3ª Brigada de Caballería emplea normas de transparencia presupuestal para que el mismo pueda emplearse para los fines propuestos por la entidad.					
4	Las normas de transparencia presupuestal son impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF para que el presupuesto se avance de manera transparente.					
5	La 3ª Brigada de Caballería aplica la directiva de ejecución presupuestal en el aspecto contable y económico de la institución en conjunto con otras directivas o leyes vigentes					
6	La directiva de ejecución presupuestal es de suma importancia para el sector público y se emplea para una correcta ejecución de los recursos que son presupuestados para las entidades					
PROGRAMACION DE GASTO						
7	La 3ª Brigada de Caballería emplea todos los recursos asignados en el Presupuesto Institucional Apertura-PIA.					
8	El presupuesto asignado a la institución puede tener modificaciones, la entidad hace uso de esa modalidad para cubrir algunos gastos que no estuvieron previstos.					
9	La 3ª Brigada de Caballería realiza la programación de compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos que la ley indica.					
10	La 3ª Brigada de Caballería hace un correcto control de las contrataciones y cubre las necesidades de acuerdo a la ley vigente.					
11	El cuadro de necesidades dentro de la entidad se gestiona de acuerdo a las necesidades que se tienen o puedan presentarse dentro de los 3 años posteriores.					
12	La 3ª Brigada de Caballería ejecuta el compromiso anual del presupuesto dentro de los plazos establecidos por normativa.					
PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL						
13	La certificación presupuestal se realiza de acuerdo a la programación de plan operativo institucional (POI).					
14	El compromiso presupuestal está sustentado documentalmente por el total del monto certificado.					
15	La fase de compromiso mensual para el presupuesto se realiza previa existencia de la orden de servicios u orden de compra.					
16	La demora en la fase de giro del gasto, es independiente de la ejecución presupuestal de la entidad.					
17	La 3ª Brigada de Caballería tiene un nivel de ejecución presupuestal arriba del promedio.					
18	Las rendiciones de cuentas deben estar elaboradas con todos los documentos sustentatorios y en base a normativa vigente tanto interna como externa.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Conformidad y verificación por parte de la Entidad.

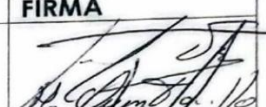
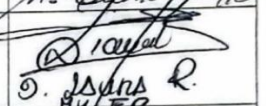
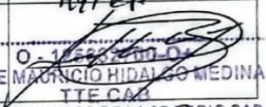
CONFORMIDAD DE LAS SECCIONES INVOLUCRADAS EN EL TRABAJO DE INVESTIGACION

Investigación realizada en la 3ª Brigada de Caballería, titulada:


"Gestión de tesorería y su influencia en la ejecución presupuestal de la 3ª Brigada de Caballería – Tacna, 2023"

Del Sr. Bach. KUKIN ALEX ARANA MAMANI

SECCIONES MATERIA DE INVESTIGACIÓN

GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	FIRMA
TTE CRL MG	QUINTANILLA FERNANDEZ, Héctor	JEFE DE ABASTO	 H. Quintanilla F. 16 J.
MY INT	LAURA ROMERO, Diana Carolina	JEFE DE SEPRES	 D. Laura R. MI/EP
TTE CAB	HIDALGO MEDINA, Jorge Mauricio	JEFE DE SETES	 O-1688-2019-D JORGE MAURICIO HIDALGO MEDINA TTE CAB JEFE DE LA SETES DE LA 3ª BRIG CAB

SECCION VERIFICADOR – VISTO BUENO

GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	FIRMA
TTE CRL INTG	MONTOYA YANQUI, Mauricio	JEFE DE SEICI	 O-3000057-2019-D MAURICIO MONTOYA YANQUI TTE CRL INTG JEFE SEICI 3ª BRIG CAB TACNA

Tacna, 25 de julio de 2025