



Modelo de control en la ejecución presupuestal para hacer más eficiente el gasto en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:**

Maestro en gestión pública

**AUTOR**

Br. Alexi Roman Calle Tuñoque

**ASESOR**

Dr. Aurelio Ruiz Pérez

**SECCIÓN Ciencias**

**Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Control en la ejecución presupuestal**

PERÚ – 2018

## **DEDICATORIA**

A mi amada esposa Ericka por su apoyo incondicional quien hace más grandes mis sueños y me llevan a obtener más logros en mi vida.

A mis amadas hijas Romina, Lia y Ivana por su amor y ternura que me regalan cada instante a su lado y que me impulsan a ser cada día mejor.

Alexi Roman

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Cesar Vallejo Sede Chiclayo y a su Escuela de Posgrado, por ser la institución artífice de este gran sueño, y a todos los maestros que compartieron sus amplios conocimientos con nosotros. También a todos nuestros compañeros de aula que formaron parte del camino recorrido para lograrlo.

A todas las personas que aportaron con sus conocimientos y disposición de tiempo a la realización del presente proyecto de investigación.

Un agradecimiento muy especial a mi asesor Dr. Aurelio Ruiz Pérez, por el gran apoyo, disposición y preocupación para aclarar nuestras dudas durante el proceso del desarrollo de nuestra investigación y lograr con éxito la culminación de esta meta.

Alexi Roman

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado Evaluador

En concordancia con las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, dejamos a vuestra consideración la tesis cuyo título es:

Modelo de control en la ejecución presupuestal para hacer más eficiente el gasto en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación.

Esperando responder a los requisitos de aprobación para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

Señores Miembros del Jurado, estamos convencidas que en base a su alto criterio profesional llegarán a valorar los esfuerzos realizados, la dedicación y perseverancia puestos de manifiesto para, satisfactoriamente, concluir la presente investigación.

También esperamos sus valiosas recomendaciones que permitirán enriquecer las experiencias sobre investigación.

Alexi Roman

## ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	13
1.2. TRABAJOS PREVIOS	19
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS AL TEMA	23
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	40
1.5. JUSTIFICACIÓN	41
1.6. HIPÓTESIS	41
1.7. OBJETIVOS	42
<b>II. MÉTODO</b>	
2.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	44
2.2 VARIABLES, OPERACIONALIZACIÓN	44
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	47
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	47
2.5 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	49
2.6 ASPECTOS ÉTICOS	49
<b>III. RESULTADOS</b>	52
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	91
<b>V. CONCLUSIONES</b>	93
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	95
<b>VII. PROPUESTA</b>	97

<b>VIII. REFERENCIAS</b>	113
<b>ANEXOS</b>	
✓ INSTRUMENTOS	108
✓ VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	110
✓ ALFA DE CRONBACH	119
✓ FOTOS RELACIONADOS AL ESTUDIO	121
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	122
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	123

## **Resumen**

La investigación realizada sobre la propuesta de un Modelo de control en la ejecución presupuestal en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación tuvo por objetivo diseñar un modelo de control de ejecución presupuestal orientado a hacer más eficiente el gasto en esta agencia 2, enmarcado en el enfoque cuantitativo y descriptivo propositivo, se trabajó con 8 responsables en el área de presupuesto de cada agencia del Banco de la Nación de Cutervo, aplicando una cuestionario para recabar información a través de preguntas relacionadas al control de presupuesto asignado y con la eficiencia que es ejecutado. La investigación permitió determinar finalmente que el control de la ejecución presupuestal, en la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo es débil ya que se estarían realizando gastos innecesarios y muy pocas visitas a las Agencias y Dependencias por su lejanía que estaría afectando en la asignación eficiente del presupuesto asimismo los trabajadores encargados de los gastos no están emitiendo reportes mensuales o periódicos en su totalidad lo que dificulta el control interno del presupuesto que la mayoría de veces se gasta todo pero no se evalúa la eficiencia del gasto, existiendo alto riesgo de mala ejecución ya que se sienten obligados de gastar el presupuesto asignado en cada periodo, por lo que la propuesta de un modelo de control de ejecución presupuestal se constituye en una herramienta fundamental para lograr óptimamente la eficiencia en el gasto del Banco de la Nación Agencia 2 Cutervo.

**Palabras clave:** Ejecución presupuestal, modelo de control, presupuesto.

## **Abstract**

The research carried out on the proposal of a control model in the budgetary execution in agency 2 Cutervo of Banco de la Nación had the objective of designing a budget execution control model aimed at making more efficient spending in this agency 2, framed in the quantitative and descriptive, proactive approach, we worked with 8 managers in the budget area of each agency of the Banco de la Nación de Cutervo, applying a questionnaire to gather information through questions related to budget control assigned and with the efficiency that is executed. The investigation made it possible to finally determine that the control of the budget execution in the Agency 2 and Dependencies of the Banco de la Nación de Cutervo is weak since they would be making unnecessary expenses and very few visits to the Agencies and Dependencies due to their distance that would be affecting In the efficient allocation of the budget, the workers in charge of the expenses are not issuing monthly or periodic reports in their entirety, which makes internal control of the budget more difficult than most of the time, but the efficiency of the expenditure is not evaluated. risk of bad execution, since they feel obliged to spend the budget allocated in each period, so the proposal for a budgetary execution control model is a fundamental tool to optimize the efficiency of the National Bank's spending Agency 2 Cutervo.

**Keywords:** Budget execution, control model, budget.



## INTRODUCCIÓN

El Problema investigado está dirigido a proponer un modelo de control en la ejecución presupuestal para hacer más eficiente el gasto en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación, de esta forma se pretende mejorar la eficiencia del presupuesto asignado cada año del Banco de la Nación que no está siendo ejecutado eficientemente.

La investigación para su presentación ha sido organizada por capítulos concatenados y los cuales se describe brevemente.

En el Capítulo I se presenta la introducción desarrollando lo concerniente a la realidad problemática de la investigación, así como los trabajos previos que han servido de base para poder moldear la idea principal de esta investigación, las teorías relacionadas con el tema; asimismo se tiene la formulación del problema y justificación, indicando la hipótesis, los objetivos, general y específicos.

El Capítulo II se refiere al método aplicado en la investigación, señalando el tipo y diseño de investigación, las variables y su operacionalización; las técnicas e instrumentos de investigación aplicados, previa validez y confiabilidad.

Como Capítulo IV se tiene a los resultados de la investigación presentados según los objetivos formulados; en el Capítulo V se presentan las conclusiones; el Capítulo VI con las recomendaciones.

Se finaliza con las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas y los anexos correspondientes.

# **I.INTRODUCCIÓN**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

En todos los países, las instituciones y organizaciones del Estado cuentan con una estructura organizacional, la misma que debe tener instrumentos de gestión administrativa que permitan encontrar las deficiencias que tienen las instituciones en el tema presupuestal, por lo que, se requiere de actividades que verifiquen si estas se desarrollan de acuerdo a los objetivos, metas y lineamientos establecidos en el plan anual de ejecución presupuestal. Para una vez identificadas las fallas, corregirlas en bienestar de la institución.

Bajo este criterio, siendo el presupuesto un instrumento de suma importancia en la toma de decisiones es necesario la evaluación y el control de todas las actividades en la organización, el cual conlleva a identificar los riesgos y debilidades de las acciones realizadas para el cumplimiento de las políticas fijadas con anterioridad, determinando así la existencia de desviaciones no deseadas y aplicar inmediatamente a acciones correctivas que permitan superar situación no deseada. Asimismo, la administración financiera y económica del Banco de la Nación se rige por el presupuesto que anualmente aprueba el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, a todas las empresas del Estado además la estructura del presupuesto del sector público está conformado por dos niveles: gobierno central e instancias descentralizadas.

### **A nivel internacional**

El control del presupuesto se ha desarrollado en varias épocas, la primera se origina a finales del siglo XVIII en Inglaterra, después de la primera guerra mundial se crean nuevos sistemas en función del control de gastos y la planeación privada en función de la eficiencia; durante la posguerra de la segunda guerra mundial, en Estados Unidos se implementó el presupuesto por programas y actividades y se crean los primeros departamentos de presupuestos; en la actualidad la alta gerencia en los países y empresas

plantean soluciones inteligentes a corto, mediano y largo plazo. Las organizaciones han creado departamentos de presupuesto con la finalidad de planear las actividades, controlar y medir el manejo de los ingresos y gastos, coordinar las operaciones a desarrollar y lograr los resultados propuestos; el mal manejo de los presupuestos financieros ha conducido a la quiebra y su vez dejan de existir, en pocas palabras la ineficiencia e ineficacia acarrear problemas (Nuñez,2015,p.1).

Los países que más eficientes son en el gasto público son Suiza, Singapur y Estados Unidos considerándose como las tres economías más competitivas del mundo en el índice que elabora anualmente el Foro Económico Mundial. En el último estudio, que se publicó, incluye ente los 10 primeros a Países Bajos, Alemania, Suecia, Reino Unido, Japón, Hong Kong y Finlandia; España cae al puesto 106 en la subcategoría que mide la eficiencia o despilfarro del gasto público y se queda en el puesto 91 en el punto que mide si un país combate con eficiencia el desvío de fondos públicos (Sánchez, 2016, párr.2).

### **A nivel de Latinoamérica**

En los últimos 20 años, los diferentes gobiernos de América Latina han puesto en marcha innovadoras reformas presupuestarias para lograr mejoras en el gasto público y el impacto global de las políticas públicas; cambios cuyo fin es : mejorar la eficiencia y efectividad del gasto, incorporar la participación ciudadana en los procesos presupuestarios, mejorar la transparencia y el control en el gasto público, impulsar el presupuesto como herramienta para promover derechos e igualdad; de igual manera a las reformas del gobierno, aparecieron organizaciones de la sociedad civil que exigen mayor rendición de cuentas, control, transparencia y participación en el proceso presupuestario; presentándose un panorama de cambios presupuestarias en América Latina poniendo énfasis en los factores contextuales (Oropesa,2016,p.1).

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, los países de América Latina poseen un gran potencial para aumentar la eficiencia del gasto y contener o reducir el gasto público innecesario a largo plazo; pudiéndose lograr con una mejor asignación del gasto entre los diferentes sectores claves, como educación, salud, inversión pública y asistencia social y se necesitan reformas, cambios estructurales y alinear las capacidades de acuerdo a las

necesidades; asimismo en el 2014 los coeficientes de gasto público de los países latinoamericanos sobre el PBI eran en promedio cerca de cuatro puntos porcentuales por encima del Producto Bruto Interno del 2007, considerando que el espacio fiscal hace referencia a la libertad que tienen los gobiernos para controlar los gastos e ingresos para adjudicar mayores recursos sin poner en riesgo la sostenibilidad financiera ni la economía (Perú21, 2015,párr.7).

El reporte del Banco Mundial (2018) hace análisis de las tendencias y composiciones del gasto público del periodo 2007 y 2014 en los sectores sociales (Educación, Salud y Protección Social y Empleo); asimismo, evalúa la calidad de las medidas tomadas por determinadas instituciones y en ciertas áreas de gobernanza que influyen en el gasto público social; el reporte de problemas centrales en políticas públicas señalan cómo mejorar la cobertura y la incidencia del gasto público social en cada país, cómo incrementar la eficiencia y efectividad del gasto público social, y como fortalecer a las instituciones que manejan el gasto público lo social (p.5).

### **A nivel nacional**

El proceso de Control Presupuestal del Perú, está muy ligado al de Planificación Estratégica, y necesita de parte de la organización, un exhaustivo itinerario de las operaciones que debe realizar la dirección de la institución, para obtener los mejores resultados entonces el presupuesto debe ser trabajado cada año , por lo que el sistema de control se asocia a objetivos de corto plazo que deben estar sujetas a un seguimiento constante en cada periodo que corrobore lo establecido en la planificación versus lo que realmente sucede (Ministerio de Economía y Finanzas,2018,p.2).

En el 2018 el Ministerio de Economía y Finanzas informó que no existe en el Perú una eficiencia en el gasto público; es así que del mismo se identificó gastos innecesarios cercanos a los 2 000 millones de soles, los que podrían destinarse a otros sectores que requieren de mayores presupuestos; con estas acciones, es evidente que el Ministerio apuesta a establecer un gasto eficiente del Estado, con el objetivo de reducir los egresos superfluos, que no generan producción ni valor agregado; la trayectoria fiscal tiene que basarse en un menor gasto superfluo y una mayor recaudación (El Peruano,2018,párr.3).

Hace ya varios años se inició el proceso de presupuesto por resultados, cuyo propósito es mejorar la calidad del gasto y establecer una nueva práctica en la cual si una institución pide más recursos debe mostrar en primer lugar resultados que hayan impactado en el bienestar de la población. Esto se logra a través de los llamados programas presupuestales (PP), en los cuales se articulan diferentes entidades del Estado para el logro de un resultado; estas iniciativas debe mejorar la calidad del gasto para obtener beneficios para la población; sin embargo, todavía no se tienen datos publicados de manera sistemática en una plataforma de uso público y amigable acerca de los resultados de estos programas presupuestales; siendo necesario dar pasos adicionales para consolidar esta práctica (El Comercio,2016,párr.4).

La lucha contra la corrupción y la ineficiencia en el proceso presupuestal debe tener como prioridad la reingeniería del control preventivo, concurrente y posterior mediante los sistemas administrativos financieros y de control a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para sus sistemas Presupuestal, de Tesorería y Contabilidad Gubernamental; el Organismo Superior de Contrataciones del Estado (OSCE) y el Sistema Nacional de Control de la Contraloría General de la República (El Peruano,2016,p.1).

### **A nivel regional**

Según informó Andina (2018) el presupuesto total para proyectos en la región Cajamarca, este año ascenderá a 895 millones de soles, manifestando el jefe del Gabinete Ministerial, al término de la última reunión Muni Ejecutivo que “El total de inversión organizada y codificada para este año, hasta el 31 de diciembre, es de 895 millones de soles y van a regresar en seis meses para ver cómo se ha avanzado en el gasto”. Según se detalló, del total del monto, 269 serán transferencias que pasarán a las 13 provincias cajamarquinas, procedente del ahorro generado en el sector público reduciendo el gasto de manera eficiente. A ello, se sumarán 85 millones provenientes del Foniprel y 541 millones que invertirá cada sector del Ejecutivo, como Transporte, Salud y Vivienda, entre otros, asimismo se recordó que el presupuesto de inversión en el sector público había caído, arrastrando con ello a la inversión privada, y en paralelo aumenta el gasto corriente

(planillas, viajes, consultorías). Por lo que se debe tener un buen control presupuestal en la ejecución de los recursos entregados por el Estado (párr.3).

### **A nivel local**

La agencia 2 Cutervo ejecuta el presupuesto para atender las necesidades de 5 dependencias a su cargo que son Socota, Huambos, Santo tomas, Querocoto y Querocotillo las cuales solo participan en la formulación del presupuesto en donde solicitan recursos para atender necesidades de todo el año presupuestal.

Existen normas que rigen el manejo presupuestal, además, de otros factores que afectan de manera trascendental la eficiencia o calidad del gasto, en consecuencia, el presupuesto como un instrumento para la gestión económica y financiera del Banco de la Nación, genera información transparente, integrada, útil y oportuna, debe servir para la toma de decisiones en las diferentes unidades orgánicas estratégicas del Banco de la Nación. Asimismo, asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas presupuestarias, y monitorear la eficacia en la ejecución presupuestal.

Actualmente la gestión de control en la ejecución presupuestal en el Banco de la Nación es deficiente, esto se debe a que no existe información actualizada de los gastos corrientes de unidades ejecutoras con lo cual solo presupuesta las partidas de gastos basándose en información desactualizada, esto se manifiesta por ejemplo cuando en la partida de mantenimiento de pozos a tierra se presupuesta para 12 pozos a tierra y en realidad solamente existen 10, los 2 pozos que ya no existen corresponden a una antigua agencia que fue remodelada en el 2014 y que se clausuraron; sin embargo se siguen considerando dentro del presupuesto anual, trayendo como consecuencia que se tenga este presupuesto sin utilizar en esta partida habiendo otras que no cuentan con saldo para arreglar inmuebles, por ejemplo.

Esta deficiencia de evidencia por ejemplo en que estamos a medio periodo presupuestal y ya existen partidas que no cuentan con saldo para realizar gastos, esta situación nos lleva a pensar que no hubo una correcta formulación de presupuesto en las dependencias y se está gastando más de lo que se proyectó.

Situaciones así se deben a que por ejemplo no se tiene planes de contingencias para prever los cortes de energía eléctrica en las localidades distantes donde funcionan las

dependencias, con lo cual el consumo de combustible se incrementa considerablemente y ya no se cuenta con recursos poniendo en peligro el normal funcionamiento de las agencias lejanas.

En el Banco de la Nación existe un órgano de control interno cuya función principal es cuidar de que todo proceso que se realiza dentro de la entidad se realice dentro de lo establecido por las diferentes normativas existentes, sin embargo, es insuficiente debido al tamaño de la institución con lo cual hay oficinas que hace más de 10 años no son visitadas por la lejanía o simplemente porque no hay suficiente personal en el área para que visite y evalúe la situación de cada agencia.

El presupuesto que se asigna a cada unidad ejecutora del Banco de la Nación que en este caso son las agencias con categoría 1 y 2, se asigna de acuerdo a las necesidades y requerimientos anuales en la elaboración de presupuesto que las unidades orgánicas elaboran para el normal funcionamiento de las actividades para el logro de los objetivos planteados anualmente, Su programación y ejecución responden a los criterios de eficiencia, cumplimiento de objetivos y metas de productividad acordes a la misión y visión de la entidad financiera. Considerando que gastar bien no es gastar menos solo es gastar en lo que realmente se requiere en el momento que se requiere además de contar con planes de contingencias para sobreponerse a las dificultades que se presenten.

En el Banco de la Nación se cuenta con un sistema de control de ejecución presupuestal moderno llamado ORACLE este mide el avance del gasto en las partidas presupuestales, pero no existe evaluaciones de que lo que se está gastando sea lo adecuado a las necesidades es aquí que se requiere de análisis de personas comprometidas y que conozcan la realidad de las oficinas.

Esta investigación tiene como propósito plantear un modelo que ayude a que la ejecución del presupuesto sea más eficiente priorizando los gastos de acuerdo a las realidades de las oficinas para lo cual se debe tener un conocimiento exacto de cómo se encuentran estas y sobre todo que necesidades tienen.

## **2. Trabajos previos**

Luego de revisar diversas fuentes de información se han encontrado diferentes tipos trabajos de investigación realizados en relación a la presente, y se tomaron las fuentes más relevantes a nivel internacional, latinoamericano, nacionales y regionales.



## **A nivel internacional**

Camacho (2012) en su tesis *Evaluación del cumplimiento del control interno de un departamento de registro de una entidad de estudios superiores basado en técnicas de auditoría interna*, trabajó con el total de 31 universidades en la República Dominicana, las cuales otorgan títulos profesionales, grado académico de bachiller, maestrías y doctorados, avalados por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología; las técnicas utilizadas en la investigación fueron las entrevistas semiestructuradas, y la encuesta por medio de un cuestionario.

Concluyó que:

El desarrollo y mantenimiento de un ambiente ético y motivado entre el personal de la universidad, permite disminuir la ocurrencia de fraude, así mismo esta condición se presenta en la dimensión del Ambiente de Control donde de los empleados y supervisores expresaron estar altamente de acuerdo en cuanto al ambiente laboral y la incidencia del tiempo de permanencia en el departamento de los mismos. Además de la supervisión directa y el nivel de madurez en el comportamiento del personal del departamento. Aunque no existe una valoración del riesgo documentada, permanece una conciencia de prevención del fraude (p.222).

Se resalta la importancia del personal en las áreas correspondientes para contribuir en el control interno de las instituciones y evitar fraudes y mal asignación del presupuesto, destacando a los empleados en la ejecución eficiente del presupuesto.

Gámez (2010) en su tesis *Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las Empresas Públicas Sanitarias de Andalucía*, trabajó con una población ubicada en el medio rural, entre 100 000 y 250 000 habitantes cuya muestra fue de 25 000 habitantes, la técnica aplicada fue la encuesta por medio de un cuestionario y la entrevista a través de un guion de entrevista.

Concluyó que:

Los sistemas de control interno de las organizaciones son evaluados mediante las correspondientes auditorías, como forma de comprobar la efectividad de los mecanismos y herramientas establecidos en los mismos. Así, el control de la

actividad económica del sector público se evalúa mediante las Auditorías realizadas por los órganos de control interno (p. 492).

Las programaciones de visitas de auditoría interna son necesarias para realizar una constante evaluación de la forma como se efectúan los procesos del gasto dentro de las instituciones públicas, estos controles van a dar como resultado la situación en que se encuentran las instituciones y reflejan e evidencian las deficiencias por parte de las personas responsables.

### **A nivel de Latinoamérica**

Montalva (2017) en su tesis *Análisis crítico al control externo en materia de gasto público y propuestas*, orientó el estudio con análisis de control externo del gasto público del sistema en el Derecho Público Chileno, la técnica aplicada fue el análisis documental con una guía como instrumento.

Concluyó que:

El control presupuestario basado en un control de desempeño que incorpora los principios de eficiencia, eficacia y economicidad claramente son un importante aporte para la obtención del fin primordial, cual es el adecuado uso de los recursos públicos, pero dichos elementos han sido parte de la reflexión jurídica de los últimos 40 años, reconociendo al contralor Héctor Humeres como el que promovió la inclusión de dichas facultades, tratando de realizarlo sin éxito en el CPR de 1980, y que promovió en el DLAFE original de 1975 y que fue modificado el año siguiente, pero actualmente la CGR por la vía del principio de la probidad en la función pública, ha incorporado en cada una de las funciones la persecución de dicho fin (p.376).

El control está ligado a alcanzar la eficiencia y eficacia del gasto, punto principal del motivo de la tesis. Con el adecuado control y conocimiento de los gastos que se ejecutan en las agencias del Banco de la Nación se obtendrá mejores resultados del gasto conociendo cuales son las necesidades urgentes y necesarias que se deben de atender.

Crespo y Suarez (2014) en su tesis *Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso multitecnos S.A. de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012-2013*, trabajó con una población conformada por 16 colaboradores de la empresa

Multinecnos S.A. , la técnica aplicada fue una encuesta por medio de un cuestionario y la entrevista a través de guion de entrevista.

Concluyó que:

El presente estudio corrobora que existe relación significativa entre la ejecución de ingresos y gastos con control interno según personal administrativo de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.; obteniéndose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,608, demostró una moderada relación entre las variables (p.90).

Si existe relación significativa entre la ejecución de ingresos y gastos con el control interno según personal administrativo esta conclusión es importante para la investigación ya que según este resultado se debe fortalecer el control interno para mejorar la eficiencia de ingresos y gastos en cualquier entidad.

#### **A nivel nacional**

Usuriaga (2016) en su tesis *El control interno y su incidencia en la optimización de los recursos financieros en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Huánuco*, trabajó con una población de 44 funcionarios de las Municipalidades distritales de la Provincia de Huánuco, el instrumento que aplicó fue un cuestionario, correspondiente a la técnica de encuesta, asimismo se aplicó la entrevista a través de una cédula.

Concluyó que:

El control interno está sistematizado en cinco componentes básicos, el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control gerencial, los sistemas de información y comunicación y, las actividades de prevención y monitoreo. Estos cinco componentes se relacionan entre si y su eficiencia asegura una gestión óptima en el uso de los recursos. Sin embargo, los hallazgos encontrados en la tesis, indican que en algunas municipalidades distritales el ambiente de control es deficiente y por tanto no estaría permitiendo alcanzar las metas trazadas. En ese sentido, en estas condiciones el control interno solo se limita a la verificación de cumplimiento de aspectos formales, perdiendo su verdadera funcionalidad (p.76).

El control deficiente de algunas instituciones del estado genera problemas para alcanzar las metas planteadas por lo que se hace fundamental el control interno que no limite a solo observar o cumplir aspectos básicos y formales sino que contribuya en el control del presupuesto ejecutado, tanto en municipalidades del estado o cualquier otra entidad.

Valdiviezo (2013) en su tesis *Implementación de un sistema de control interno para la eficiente gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Trujillo*, trabajó con una población de 99 funcionarios de la Universidad Nacional de Trujillo, el instrumento que aplicó fue un cuestionario, correspondiente a la técnica de encuesta, asimismo se aplicó la entrevista a través de un guion de entrevista.

Concluyó que:

El estudio de investigación realizado ha determinado la existencia de deficiencias del sistema de control interno en el proceso de gestión presupuestaria, las mismas que afectan negativamente el logro de los objetivos institucionales (p.215).

Las deficiencias en el control interno ocasionan una mala ejecución presupuestal que afecta al cumplimiento de objetivos en perjuicio de la Universidad Nacional de Trujillo, por ello se hace relevante y fundamental lograr eficiencia en el control del presupuesto asignado cada año, para mejorar el área de control interno.

Arias (2014) en su tesis *control interno en la ejecución presupuestal del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora años 2012 - 2013*, trabajó con una población conformada por Autoridades, funcionarios y trabajadores que prestan servicios en la Municipalidad Distrital de Llacanora los cuales también conforman la muestra, la técnica aplicada fue la encuesta por medio de un cuestionario y la entrevista a través de un guion de entrevista.

Concluyó que:

Con el fortalecimiento de las prácticas del control interno durante los años 2012 y 2013, habría mejorado la capacidad del gasto público e incrementado el nivel de ejecución presupuesta! en la Municipalidad Distrital de Llacanora de acuerdo a la aceptación de todos los funcionarios encuestados; sin embargo al no designar un presupuesto orientado al desarrollo de las capacidades del personal que sepa aplicar y

adaptarse a las políticas y procedimientos de control interno, no se ha podido prevenir y verificar oportunamente el cumplimiento de las metas y resultados obtenidos a fin de contribuir con el mejoramiento de sus actividades y la optimización del gasto público (p.125).

Una mención importante en que autor concluye es en la inversión en el capital humano para el desarrollo de capacidades los cuales están orientados a capacitar en el ejercicio de sus funciones para que el personal encargado del presupuesto desde la formulación, elaboración, presentación , ejecución y rendición del presupuesto sepa qué importancia tiene este para la obtención de metas institucionales.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Teoría General del Control**

Argandoña (2016) señala que el control es el conjunto de acciones, procedimientos, normas o técnicas que aseguran la regulación de un sistema. Se inspecciona, fiscaliza, examina o comprueba; en la doctrina y dentro del campo administrativo el control se consideraba como la actividad de utilizar información para compararla con patrones determinados a fin de localizar oportunidades para tomar decisiones; asimismo la función control (fin) se realiza o desarrolla a través de instrumentos o técnicas de control (medios); además se deja en claro que una inspección o una fiscalización realizada es parte del proceso de control y un medio para lograrlo y se manifiesta que el inspeccionar es simplemente ejercer control es un caso típico de confusión del fin con los medios. Inspeccionar o fiscalizar es uno de los medios utilizados de que nos valemos para acopiar información como un primer momento del paso del Sistema de Control; por último la función control tiene un objetivo o fin “positivo” que consiste en “producir la retroalimentación del sistema de toma de decisiones”.

La Fundación Mapre (2013) explica que la finalidad de la teoría General del control es detectar errores, fraudes, corrección de registros contables y preparación oportuna de la información presupuestal contable.

Características del control:

**a) El control es una función que se planifica**

“El verdadero y propio control requiere, en efecto, la existencia previa de programas, órdenes o reglas aplicables a los hechos controlados” (Argandoña, 2016). Cuando falta este término de referencia el control deja de ser tal para convertirse en simple vigilancia.

**b) Controlar implica valorar (criticar, emitir opinión)**

Por su parte la Fundación Mapre (2013) afirma que “el control es una función valorativa, su misión es la de registrar lo que en la realidad acontece y transmitirlo a un centro de decisión, es decir “examen o valoración de algo.

### **1.3.2 El control público**

El control público es una función del Estado y tiene un fundamento democrático ya que la sociedad le entrega recursos para que los administre en bienestar de la comunidad ofreciéndoles bienes o servicios por lo cual se utiliza herramientas de control para la verificación del buen uso de estos recursos (Ivanega,s.f.,p.1).

**a) Naturaleza del control público**

El control público en la práctica se realiza usando diferentes técnicas, su naturaleza es política porque es connatural al hombre. “La naturaleza política del control público lo hace ubicar dentro de las ciencias (no como arte o técnica)” Argandoña (2016, p. 149).

Al ser una ciencia, el control público tiene principios y postulados propios, pero estará regido por reglas de diferentes ciencias, como la Ciencia Política, Ciencia Económica, Ciencia del Derecho y de otras ciencias porque tiene lazos con ellas, sobre todo en cuanto a la materia objeto de estudio.

**b) El control público como función**

Para Licciardo (1998) citado por Argandoña (2016) el control debe entenderse como varios elementos trabados entre sí en armonía, cuya función consiste en descubrir las razones por las cuales algo no funciona bien y puede mejorarse en bienestar del hombre.

### **c) Función del control publico**

Rivas (2013) señala que el control se debe caracterizar por su capacidad para cambiar una determinada situación tomando los datos del pasado más próximo y del actual, debe tener la energía necesaria para hacer frente a las acciones que vendrán y el control no puede terminar solo en detectar la falla o la irregularidad cometida, también debe señalar los aspectos positivos y fundamentalmente el generar acciones con tendencia a la mejora del sistema actual, además el control puede recaer indistintamente sobre los resultados obtenidos en el periodo de cualquier otra función, generando información que sirva de base para programar, organizar, mandar o coordinar en lo sucesivo, es decir , el control de hoy tiene efectos en lo que pasará después.

### **d) El Control Público en particular**

La dificultad del Control Público se resume principalmente en dos conceptos básicos; Soberanía y Poder, González (2010) citado por la fundación Mapre (2012) refiriéndose a la libertad que posee, expresa que no es sencillo encontrar una definición exacta que satisfaga todos los conceptos filosóficos, históricos y políticos de esta palabra, pero en teoría puede decirse que designa a la potestad suprema para regir a la comunidad. Soberanía quiere decir supremacía; la Soberanía reside en el pueblo de la Nación; es el pueblo de la Nación el que, por medio de sus representantes, ha dicho su voluntad soberana en la Constitución; así ha resuelto su organización política y administrativa dando inicio al nacimiento del Estado.

### **e) Finalidad del control público**

El control no es un fin de la administración, sino que es el medio necesario que nos debe brindar la información para corregir las deficiencias (evitar malos manejos), conocer y medir las responsabilidades, buscando mejorar y dar transparencia al servicio público dado” (Argandoña, 2016).

### **f) Características del control público**

Para Argandoña (2016) el control público tiene las siguientes características:

## **Universalidad**

La universalidad lo conforman todos los actos y hechos que suceden al interior de los límites de una comunidad política, social y jurídicamente organizada, excepto las acciones privadas de los individuos que no dañen al orden y a la moral pública.

## **Unidad**

La unidad es el control es uno solo, indistintamente de que pueda ser realizado por distintos órganos, con distintas técnicas, en diferentes oportunidades, etc.

## **Generalidad**

La generalidad es la conjunción de las 2 características indicadas anteriormente (universalidad y unidad) ya que el concepto es parecido al utilizado en el presupuesto general.

## **Continuidad**

El control público es continuo mientras haya necesidades comunes que se satisfacen y medidas que tomar tendientes a ello, el control se ejerce.

## **Obligatoriedad**

Lo encargados de dirigir los destinos de una comunidad social y dictar reglas para ello, tiene la obligación de verificar cual es el grado de cumplimiento de las normas y su eficacia, y cuál es el destino final de su pueblo que dirige.

## **Interdisciplinarietàad**

Lo sustancial de la comunidad es la interdisciplinarietàad, donde cada disciplina efectúa su contribución, el control debe con el apoyo de las disciplinas involucradas en cada acción, buscar los elementos iguales que permitan la medición de los objetivos sociales y su grado de cumplimiento.

## **Positividad**

El control no se ejerce por desconfianza, ni tiene fin represivo, tampoco busca argumentos de oposición, ni se realiza por mera curiosidad. Es una parte importante del gobernar y es complementario al ejercicio de las funciones (cada quien que ejerza una función debe controlar el cumplimiento de dicha función).



## **Moralidad**

El control nos debe señalar si el accionar de las personas físicas que tienen la obligación de decidir por formar parte de los órganos del gobierno se ajusta a la moral y a la Ley.

## **Retroalimentador**

El control público debe generar acciones que encaminen correctamente el sistema;, debe ser más que un solo trámite y en ciertos casos debe superar la obsecuencia justificadora de accionares públicos, asimismo la finalidad del control no es la de justificar actos y hechos, sino la de verificar el grado de acercamiento a las metas establecidas, hacer la crítica respectiva tanto positivos como negativos y en su caso proponer recomendaciones para la mejora, luego hacer el seguimiento de las propuestas dadas.

### **g) Control en la ejecución del gasto público**

El control en la ejecución del gasto público es el conjunto de procesos y acciones para controlar la aplicación de recursos asignados para el gasto de una entidad en el desempeño de sus funciones (Ecofinanzas,2016,p.1).

Sus dimensiones son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, supervisión y evaluación presupuestaria.

## **Ambiente de control**

El ambiente de control significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control; sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades (Romero,2012,p.1).

## **Evaluación de riesgos**

Los factores que pueden incidir interfiriendo el cumplimiento de los objetivos propuestos por el sistema (organización), se denominan riesgos; estos pueden provenir del medio ambiente o de la organización misma; se debe entonces establecer un proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las áreas de la organización y de estas con el medio circundante, para así determinar los riesgos posibles ya que las organizaciones se encuentran en ambientes cambiantes y a veces no favorable por lo que es fundamental la identificación de estos riesgos para que no interfieran en el cumplimiento de sus objetivos. Análisis de riesgos y su proceso. Los aspectos más importantes a incluir son: la estimación de la importancia del riesgo y sus efectos, la evaluación de la probabilidad de ocurrencia Establecimiento de acciones y controles necesarios y la evaluación periódica del proceso anterior (Calle,2018,p.1).

## **Actividades de control**

Las actividades de una organización se manifiestan en las políticas, sistemas y procedimientos, siendo realizadas por el recurso humano que integra la entidad. Todas aquellas actividades que se orienten hacia la identificación y análisis de los riesgos reales o potenciales que amenacen la misión y los objetivos y en beneficio de la protección de los recursos propios o de los terceros en poder de la organización, son actividades de control. Estas pueden ser aprobación, autorización, verificación, inspección, revisión de indicadores de gestión, salvaguarda de recursos, segregación de funciones, supervisión y entrenamiento adecuado (Contraloría General de la República,2016,p.6).

## **Supervisión y seguimiento**

Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo. Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno (Contraloría General de la República,2016,p.7).

## **Evaluación Presupuestaria**

Es un proceso técnico, administrativo y contable, mediante el cual se verifican y comparan los resultados con los objetivos y metas antes de efectuar los Gastos corrientes y

de Inversión y de no haberse logrado estas metas, se deberá investigar las causas condicionantes que impidieron su logro. De este modo la evaluación presupuestaria de los programas públicos de desarrollo constituye una valiosa fuente de información para diseñar una nueva reprogramación del Gasto público (Ecofinanzas,2018,p.1).

### **1.3.3 Contenidos temáticos de la variable Propuesta de modelo de control en la ejecución presupuestal**

#### **1) Modelo de control**

Para Argandoña (2016) el modelo de control es “una herramienta gerencial que se utiliza tanto para la planificación como para el control; la planificación presupuestaria y el control presupuestario constituyen el ciclo fundamental de la gestión de empresas”. Al comienzo del periodo, el presupuesto es un plan o estándar; al final del período sirve como un instrumento de control para ayudar a la gerencia a medir su desempeño frente al plan, de tal manera que el desempeño futuro pueda mejorarse.

Según la Fundación Mapre (2013) la planificación realizada y el control presupuestario pueden generar grandes beneficios a la organización, para lo cual debe tener en cuenta lo siguiente:

- a. Apoyo y compromiso de la alta gerencia de la organización y en todos los aspectos del presupuesto.
- b. Definición muy clara de los objetivos y metas con visión al futuro, en los cuales deberá regirse el presupuesto.
- c. Una composición organizativa realista, con responsabilidades bien definidas.
- d. Un buen sistema apropiado de contabilidad e información.
- e. Revisiones frecuentes del presupuesto ejecutado
- f. Los presupuestos deben administrarse de una manera adaptable ya que los cambios en el entorno son frecuentes, y en los planes hechos pueden generar cambios en los presupuestos y una rígida sujeción a los presupuestos no es la manera de administración eficiente, caracterizada por la rápida sucesión de cambios en el entorno además, si un presupuesto es rígido se convierte en una decisión, y deja de ser un plan.

## **2) Presupuesto**

Para Fernández (2014) el presupuesto “es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones, cuyos planes y programas se formulan por el periodo de un año y hará referencia a los recursos necesarios que la empresa requiere para realizar sus operaciones, y así cumplir con los objetivos y abarcará un período futuro de tiempo al adaptar las actividades para poder cumplir con los objetivos.

Para Ambrosini (2016) las características principales del presupuesto son:

### **a) Formulación**

La formulación del presupuesto debe estar en relación directa con las características de la organización, que abarque todas las áreas y considerando la contabilidad de la misma, para que se puedan evaluar el análisis de deficiencias para mejorarlas o seguir el mismo rumbo si dan resultados positivos.

### **b) Presentación**

Los presupuestos son herramientas para el control y de mucha ayuda para la toma de decisiones por lo que deben cumplir con ciertos principios contables para ser fiables y demostrar la realidad, entre los cuales se encuentran:

#### **Entidad**

Los presupuestos consideran a la empresa independientemente de otras, debiendo tener en cuenta los derechos, obligaciones, bienes y valores, independientemente de las de sus propietarios.

#### **Período Contable**

Se deberán mostrar las operaciones que se efectuarán en un futuro debiendo indicarse el período de tiempo que consideran, analizando los gastos y costos y vinculándolos con los ingresos que se percibirán.

#### **Integralidad**

La información contable de los estados financieros deberá tener de ser clara, precisa y completa, todos los aspectos necesarios para poder evaluar los resultados obtenidos en el periodo y situación financiera de la empresa o institución para poder compararlas con las actividades futuras.

### **Consistencia**

Las informaciones que se saquen de la contabilidad deben ser aplicando normas de cuantificación iguales a fin de permitir la comparación oportuna de los estados financieros, ver su evolución y conocer su posición, comparándola con empresas similares.

#### **d) Aplicación**

Los presupuestos deben ser aptos para adaptarse fácilmente a los cambios que se producen en el entorno de la organización, las variaciones de los mercados, normas legales, y otros considerando en forma permanente lo que sucede en la realidad.

#### **c) Control presupuestario**

Trivelli (2014) lo define como “el control presupuestario es el seguimiento constante, mediante la emisión de informes periódicos de actuación, que se comparan contra el presupuesto, para evaluar cualquier desviación. Si la desviación es favorable, solo es necesario incorporarla al proceso de planificación para tenerla en cuenta en futuros procesos”. Por el contrario, si la desviación es desfavorable, debe analizarse en profundidad, para diseñar la acción correctiva que se juzgue necesaria y pertinente permitiendo que se aplique de inmediato.

#### **d) Indicadores**

López (2014) señala que los indicadores son el reflejo de los logros obtenidos y el cumplimiento de la misión y objetivos propuestos de un determinado proceso y sirven como herramienta de mejoramiento de la calidad de las decisiones tomadas, que sobre el propio proceso se tomen, que se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de este proceso.

Los objetivos que se hace la institución y tareas que se propone, deben verse concretadas en expresiones medibles, que sirvan para expresarlos cuantitativamente que son los denominados "Indicadores".

El término "indicador" se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permiten darse cuenta de cómo se encuentran las cosas, en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer.

Portocarrero (2015) afirma que “los indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas y deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económico – productiva, sus resultados y gastos, entre otros, debiendo caracterizarse por ser estables y comprensibles”.

Trivelli (2014) dice que: “no es suficiente normalmente uno solo de ellos para medir la gestión de la organización, sino que es necesario considerar los llamados “sistemas de indicadores”, es decir un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir”.

#### **e) Importancia y utilidad del control presupuestario**

Ambrosini (2016) afirma que “el hecho de basar el plan de acción que se elabore para la empresa, en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles, es sin duda la primera utilidad que reportan los presupuestos”.

“Cada una de las unidades de negocios de una organización, definirá sus objetivos fundamentales que necesariamente deberán estar alineados con los de la empresa, diferenciándolos de los objetivos administrativos” (López, 2014). Esto brindará claridad en la percepción de los objetivos, facilitando el trabajo, ya que se podrá ir comprobando en el curso de las operaciones cuáles se han cumplido y cuáles no.

“A través del presupuesto, se podrán relacionar las actividades del negocio, con la tendencia de los negocios en general, facilitando el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que se debe seguir” (Kafka, 2015).

Con el control presupuestal se puede incrementar la productividad de la función financiera de la institución, ya que guiará el uso del capital y los esfuerzos de los gerentes por los canales de mayor utilidad, saber la cantidad de dinero y en el tiempo que se necesitará, permitirá un adecuado análisis para recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas y adecuadas con la suficiente anticipación para hacer frente a la necesidad, sin tener que aceptar condiciones no ventajosas para la institución, solo por la urgencia de la situación.

#### **1.3.4. El Gasto Público**

Ambrosini (2016) señala que el manejo del gasto público representa un papel clave para dar cumplimiento a los objetivos de la política económica.

##### **a) Características esenciales**

Según Portocarrero (2015) las características esenciales del gasto público son:

##### **a. Erogaciones dineraria**

El gasto público siempre consiste en el empleo de bienes que se pueden evaluar pecuniariamente.

##### **b. Efectuadas por el estado**

Se incluyen todas las sumas que por cualquier concepto salen del tesoro público (gastos de la Administración pública, de entidades descentralizadas, de empresas estatales, etc.).

##### **c. En virtud de ley**

En los estados de derecho rige el principio de legalidad en cuanto al gasto, es decir, no hay gasto público legítimo sin ley que lo autorice.

En el derecho (y en el orden nacional), la base legal se manifiesta de una triple manera:

- 1.- En primer lugar, el régimen del gasto público está regulado por la Ley de Contabilidad Pública que establece pautas jurídicas comprensivas de todas las erogaciones que se presume deben hacerse en el ejercicio. Esta ley reglamenta el gasto en sus diversos aspectos y especialmente en su ejecución
- 2.- También surge el aspecto jurídico del gasto de la estimación y autorización de erogaciones que debe realizarse mediante la ley anual del Presupuesto General de la Nación
- 3.- Por último, la tercera manifestación de la legalidad del gasto público está referida a un momento posterior al de su ejecución y se identifica con el control del adecuado empleo de los dineros públicos.

#### **d. Para cumplir sus fines**

Consiste en la satisfacción de las necesidades públicas que tienen los gobiernos y debe ser congruente a las más urgentes que se presentan y evitar los gastos innecesarios que serían gastos ilegítimos.

#### **1.3.4.1. Clasificación del gasto público**

##### **a) Gasto Programable**

Trivelli (2014) dice que el gasto público programable “es el agregado que más se relaciona con la estrategia para conservar la política fiscal, requerida para contribuir al logro de los objetivos de la política económica”.

La clasificación económica permite conocer los capítulos, conceptos y partidas específicas que registran las adquisiciones de bienes y servicios del sector público (Rivas, 2013).

##### **b) Gasto corriente**

El gasto corriente es el principal rubro del gasto programable en él se incluyen todas las erogaciones que los Poderes y Órganos Autónomos, la Administración Pública, así como las empresas del Estado, requieren para la operación de sus programas; en el caso de los primeros dos, estos recursos son para llevar a cabo las tareas de legislar, impartir justicia, organizar y vigilar los procesos electorales, principalmente y por lo que respecta a las dependencias, los montos presupuestados son para cumplir con las funciones de: administración gubernamental; política y planeación económica y social; fomento y regulación; y desarrollo social. Fernández (2014) explica “las empresas del Estado los egresos corrientes reflejan la adquisición de insumos necesarios para la producción de bienes y servicios. La venta de éstos es lo que permite obtener los ingresos que contribuyen a su viabilidad financiera y a ampliar su infraestructura”.

##### **c) Gasto de Capital**

El gasto de capital está comprendida por aquellas erogaciones que contribuyen a ampliar la infraestructura social y productiva, así como a incrementar el patrimonio del sector público, como los gastos de Defensa Nacional, también se pueden mencionar la construcción de Hospitales, Escuelas, Universidades, Obras Civiles como carreteras,



puentes, represas, tendidos eléctricos, oleoductos, plantas etc.; que contribuyan al aumento de la productividad para promover el crecimiento que requiere la economía (Fernandez,2014).

#### **1.3.4.2. Aspectos del Gasto público**

Según Fernández (2014) existen dos aspectos en el gasto público que son las funciones:

##### **a) Financiera**

El gasto financiero tiene que ver con la consideración del gasto como salida, como vocación, como acción para procurar medirlo con los cuales el estado cumpla sus funciones mediante la prestación de servicios, es todo aquello que tiene que ver con la prestación de servicios públicos a cargo de aquel.

##### **b) Económica**

Tiene que ver con el impacto de las transacciones que realiza el estado en la economía nacional y este enfoque no reemplaza al clásico, sino que lo complementa.

#### **1.3.5 Banco de la Nación**

Según Portocarrero (2015) “el Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. El Banco de la nación tiene patrimonio propio y duración indeterminada”.

El Banco de la nación se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

Es objeto del Banco de la nación administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior.

Asimismo “recauda tributos y efectúa pagos, sin que esto sea exclusivo, por encargo del Tesoro Público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria”

El Banco de la Nación tiene su misión y visión los cuales se especifica a continuación:

**a) Misión**

La misión del Banco de la Nación se expresa en la forma siguiente “El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible”

**b) Visión**

La visión del Banco de la Nación quedó formulada así “Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano” (López, 2014).

Valores institucionales

1. Vocación de servicio al ciudadano dando un trato humano y cálido a los clientes.
2. Compromiso e identificación sentir el banco como propio
3. Promoción de la cultura financiera enseñar las ventajas que brinda el sistema.
4. Conducta ética y profesional conducirse con valores
5. Responsabilidad social e inclusión financiera acercar el banco a todos los peruanos

**El presupuesto en el Banco de la Nación**

El Presupuesto es la expresión financiera de los gastos y los ingresos, de modo que cada gasto que estemos proyectando tenga un significado en el marco presupuestal y cada ingreso, recurso que estemos obteniendo, también juegue un papel importante en el mismo.

Es por ello que la elaboración El Presupuesto del Banco de la Nación pasa por las siguientes fases: programación, formulación, elaboración, aprobación, modificación y asignación del presupuesto.

Al igual que la evaluación y control del mismo está en concordancia con los objetivos, políticas institucionales, Plan Estratégico y normatividad vigente.

#### **a) Programación y formulación**

Permite determinar las necesidades de cada unidad orgánica de responsabilidad para un ejercicio presupuestario Existen dos maneras de solicitar sus recursos presupuestales: de forma directa y/o a través de otras áreas.

El recurso solicitado en la formulación es para todo el año, no obstante, existen cuentas que son asignadas semestralmente.

La formulación de recursos debe ser debidamente sustentada.

Los requerimientos presupuestales no deben incluir el IGV existe una partida especial para el impuesto

Considerar las instrucciones presupuestales impartidas en el apéndice remitido anualmente.

Consignar el requerimiento en la fecha en que se estima efectuará el gasto.

#### **b) Asignación presupuestal**

Proporciona a las unidades orgánicas y/o áreas de responsabilidad los recursos presupuestales que les permita su operatividad

No necesariamente se asignan la totalidad de los recursos presupuestales solicitados, se tiene que evaluar los requerimientos de acuerdo a las realidades de las agencias y al nivel de ejecución de los periodos anteriores.

Existen cuentas que son asignadas semestralmente y otras anualmente, esto se debe a que existen cuentas que se consumen

En la asignación presupuestaria, se considera las necesidades para sus gastos recurrentes y contratación de servicios que son de uso exclusivo de su Oficina para el periodo enero/diciembre del presente ejercicio, salvo las cuentas que se le asignarán semestralmente, consecuentemente.

#### **c) Ejecución presupuestal**

Es el uso de los recursos presupuestarios asignados afectando las cuentas de competencia de cada unidad orgánica y/o área de responsabilidad

En el banco de la nación como cualquier otra empresa hay una norma general que se da ¡No gastes lo que no tienes!, Cuando se requiera ejecutar algún gasto no previsto, se debe solicitar los recursos presupuestarios pertinentes debidamente sustentados y con la debida anticipación.

Cada unidad orgánica y/o área de responsabilidad deberá ejecutar el Presupuesto asignado en un marco de austeridad dictado por el MEF.

Se debe afectar el presupuesto de egresos de operación asignado en el mes en que se genere el gasto, a fin de evitar distorsiones además de poder llevar un mayor control y información sobre los gastos ejecutados.

El gasto afectará el presupuesto asignado a la oficina de destino y se verá reflejado en ORACLE sistema que registra y ejecuta las acciones contables.

La ejecución del presupuesto es su responsabilidad, por ello deberá prestar especial atención el uso de los recursos asignados racionalizando en lo posible la ejecución de las mismas

#### **d) Control presupuestal**

Instrumento encaminado a observar y vigilar el ejercicio presupuestal, comparando sistemáticamente lo asignado con lo ejecutado por cada área o unidad ejecutora.

La finalidad de controlar la ejecución presupuestal es efectuar un seguimiento periódico de la ejecución de su presupuesto a través del sistema (pantallas de consulta) en el sistema ORACLE.

Los jefes de las divisiones de soporte regional, analista regional de Finanzas y responsables de cada área de responsabilidad; elaboran un análisis comparativo de la ejecución del presupuesto quincenal y mensual, este análisis se remite a la gerencia banca de servicio quienes comparan el nivel de ejecución con otras agencias y con otras macro regiones.

Las macro regiones a través de sus agencias efectúan un seguimiento del grado de avance de la ejecución presupuestal toda vez que ese presupuesto tiene una programación de consumo mensual de tal manera que se realiza un análisis a fin de poder determinar que agencias están ejecutando de manera progresiva su presupuesto, esa información es remitida a las agencias a nivel comparativo.

Si alguna agencia requiere presupuesto del cual no se tiene formulado, este presupuesto puede ser transferido entre cuentas, agencias o macro regiones según lo que autorice cada jefe macro regional, para esto en caso no se cuente con los recursos suficientes se solicita a sub gerencia de presupuesto la ampliación de recursos ya que estos cuentan con una reserva adicional todos aquellos gastos que se requieran transferir entre cuentas, agencias y macro regiones lo solicitamos a la sub gerencia de presupuestos ya que ellos son los únicos que pueden realizar los cargos y abonos a las cuentas de gastos remitirán a la división Presupuesto, cuando se les solicite, una evaluación de la ejecución presupuestaria de las dependencias a su cargo.

El analista de finanzas en este proceso cumple un rol muy importante ya que es el encargado en cada macro región de hacer seguimiento de lo que las agencias ejecutan, a fin de mantener una información verídica y comprobable de la forma como se está ejecutando el gasto en las agencias.

#### e) **Modificación presupuestal**

Proporciona a las unidades orgánicas y/o áreas de responsabilidad los recursos presupuestales adicionales, no previstos en su formulación inicial

Sobre la base del seguimiento de su ejecución presupuestaria, cada unidad orgánica y/o área de responsabilidad, puede solicitar recursos adicionales no previstos, debidamente sustentados.

Las modificaciones presupuestarias debes solicitarse a través de la División de Soporte Regional de la cual dependan y tienen que estar en concordancia a lo que se está ejecutando.

Todo requerimiento de modificación presupuestaria ya sea ampliación presupuestaria y/o transferencia deberá estar acompañado por su exposición de motivos.

Cuando requiera ejecutar algún gasto no previsto, deberá solicitar los recursos presupuestarios pertinentes debidamente sustentados y con la debida anticipación

Las modificaciones presupuestarias pueden ser:

#### **Por ampliación de recursos.**

Cuando los recursos asignados inicialmente no fueron suficientes para cubrir necesidades urgentes en las agencias.

El analista de finanzas de la macro región debe priorizar recursos de otras cuentas tanto de la propia agencia como de otras a fin de que la agencia que requiera el presupuesto tenga la operatividad requerida.

### **Por transferencia entre partidas presupuestarias**

Cuando en una partida presupuestaria no se gasta lo previsto en la formulación del presupuesto se puede transferir a otra partida que tiene mayor flujo de gasto, siempre y cuando seas y cuentas sean compatibles y que sean de la misma naturaleza, esto quiere decir que no se pueden hacer transferencias por ejemplo entre una cuenta de gastos naturales 11 con una cuenta de carburantes.

Toda transferencia tiene que contar con la aprobación del jefe de la macro región

### **Reducción de recursos**

Esta modificación se da entre agencias, con o sin la aprobación de las mismas, si existe saldo en alguna partida presupuestada de una agencia y según las proyecciones no se va a ejecutar entonces la macro región reduce el saldo en dicha partida y se lo asigna a alguna otra agencia que lo necesite.

#### **f) Delegación de funciones presupuestarias**

El departamento de Finanzas delega a los jefes de soporte regional las siguientes funciones:

Programación del presupuesto de la región desagregada por agencias, debidamente sustentadas.

Requerimiento y centralización de modificaciones presupuestarias a nivel regional.

Evaluación y seguimiento del presupuesto asignados a las oficinas conformantes de la región.

## **1.4. Formulación del problema**

¿En qué medida la propuesta de un modelo de control de ejecución presupuestal se constituye en una herramienta fundamental para hacer más eficiente el gasto en Banco de la Nación Agencia 2 - Cutervo?

## **1.5. Justificación**

La presente investigación se justifica debido a que, se han detectado deficiencias en la ejecución del gasto de la Agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación, por lo que se busca plantear un modelo de control de ejecución presupuestal que sea más eficiente y que refleje las necesidades existentes en la agencia 2 Cutervo y sus 5 dependencias. Por lo que la utilización de este modelo podrá generar una mejor relación de costo - beneficio del Banco de la Nación, generando el aumento de satisfacción de los beneficiarios, asegurando una información confiable y oportuna mediante la utilización de esta propuesta.

El presente estudio puede servir de ayuda a otros investigadores en relación al tema y ayudar a expandir el conocimiento, en beneficio de la sociedad, contribuyendo a la solución de problemas y a la mejora del control presupuestal de una organización que tiene como propósito asegurar la repartición de una forma más eficiente el presupuesto asignado y una mejor ejecución de los recursos económicos disponibles a cada institución; para que sus acciones tiendan a lograr su propósito, objetivos y metas, vigilando que todo el presupuesto ejecutado esté enmarcado dentro de las políticas dadas por el gobierno; ya que el Estado tiene un nuevo rol regulador de las actividades económicas, dentro del presupuesto público y se viene introduciendo la gestión pública por resultados que es técnico, estratégico económico y político, y que permite vincular y relacionar al gobierno con la sociedad creando un valor público, tiene un enfoque de uso eficiente, y que conduce a resultados.

Existe necesidad de hacer más eficiente el gasto del presupuesto que le es otorgado a la Agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación de Cutervo, para tal caso debe existir metas, objetivos que se deben cumplir de forma eficiente y eficaz por los encargados del presupuesto por lo que se considera la factibilidad del presente proyecto de investigación.

## **1.6. Hipótesis**

La propuesta de un modelo de control de ejecución presupuestal se constituye en una herramienta fundamental para lograr óptimamente la eficiencia en el gasto del Banco de la Nación Agencia 2 de Cutervo.

## **1.7. Objetivos**

### **a) Objetivo General**

Diseñar un modelo de control de ejecución presupuestal orientado a hacer más eficiente el gasto en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación.

### **b) Objetivos Específicos**

Diagnosticar el gasto presupuestal en la Agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación.

Determinar los principales factores determinantes para la elaboración de un modelo de control de ejecución presupuestal.

Diseñar un modelo de control de ejecución presupuestal para la Agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación.



## **II. MÉTODO**

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

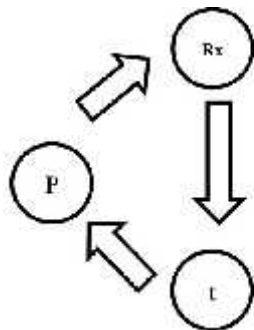
#### Tipo

El tipo de investigación asumida en el presente estudio es explicativa propositiva orientado a proponer un modelo de controles internos para mejorar la eficiencia en el área de presupuesto en el Banco de la Nación; por su naturaleza el presente estudio corresponde a una investigación, cualitativa – cuantitativa; por su función la investigación es de tipo descriptiva – explicativa.

#### Diseño

El diseño considerado es propositiva y de acuerdo con Aranzamendi (2013) señala que el diseño propositivo tiene la singularidad de indagar la falta o deficiencia de un enfoque teórico para resolver un problema y culminando con una propuesta y este trabajo presentará un modelo para la mejora de la eficiencia en la ejecución del presupuesto.

En la presente investigación es no experimental, su diagrama es el siguiente:



P: Propuesta de diseños de controles del presupuesto

Rx: Diagnostico de la realidad

t : estudios teóricos – teoría del control interno y teoría de la eficiencia.

### 2.2. Variables, operacionalización

#### a) Variables

**VI** Control en la ejecución presupuesta

**VD** Eficiencia del gasto público

**b)Operacionalización de las variables**

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Control en la ejecución presupuestal	Es un sistema compuesto por un conjunto de procedimientos administrativos mediante los cuales se vigila la autorización, tramitación y aplicación de recursos asignados para el Gasto del Sector Público en el desempeño de sus funciones(Ecofinanzas, 2016,p.1).	Conjunto de procesos y acciones para controlar la aplicación de recursos asignados para el gasto de una entidad en el desempeño de sus funciones. Sus dimensiones son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control gerencial, supervisión y evaluación presupuestaria.	Ambiente de control	Nivel de Compromiso de la entidad	Nominal
			Evaluación de riesgos	-Niveles de riesgos identificados	
			Actividades de control gerencial	-Porcentaje de actividades establecidas -Nivel de información y comunicación	
			Supervisión	-Nivel de implementación de control interno	
			Evaluación presupuestaria	-Eficiencia presupuestaria	

Eficiencia del gasto público	“La eficiencia del gasto público busca evaluar cuan bien están siendo gestionados los recursos fiscales disponibles”(Vargas,2017,p.9).	La eficiencia del gasto busca evaluar si los recursos asignados a las instituciones están siendo bien aprovechados. Su medición se enfoca en evaluar tanto la eficiencia técnica como la eficiencia asignada.	Eficiencia técnica	Porcentajes de ejecución de ingresos y gastos	Nominal
				Tiempo de ejecución	
			Eficiencia asignada	Porcentaje de objetivos y metas cumplidas.	
				Recursos utilizados	
				Calidad de objetivos y metas cumplidas	

## 2.3. Población y muestra

### a) Población

La población de la presente investigación estuvo conformada por los 8 funcionarios del área de presupuesto en el Banco de la Nación en la Agencia 2 de Cutervo, cuya distribución numérica se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1  
*Trabajadores del Banco de la Nación en la Agencia 2 de Cutervo*

Trabajadores	Agencia	Agencias	Total
	2	3	
	Cutervo	Agencias categoría	
Administradores	01	05	06
Jefes de unidad	02	0	02
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>08</b>

*Fuente:* Registro interno de la Agencia 2 de Cutervo

Siendo los trabajadores de la Agencia 2 de Cutervo una población finita concordante a Muriel (2013) donde señala que las poblaciones finitas son aquellos grupos o conjuntos de seres, que comparten atributos comunes, pero que a la vez constituyen una cantidad limitada de elementos o miembros, permitiendo su fácil identificación y contabilización.

La población y la muestra de este trabajo de investigación estuvo constituida por 8 funcionarios, 5 de ellos administradores de agencias categoría 3 las cuales son dependencias a cargo de la agencia 2 de Cutervo, los otros 3 funcionarios es el administrador y 2 los jefes de unidad.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1. Técnica de Gabinete

La técnica del gabinete se usó para la recolección de información relevante, para el desarrollo de la investigación concordante a Rodríguez (2013) donde señala que la técnica del gabinete está relacionada con la búsqueda de información documental; para

recolectar, seleccionar, analizar y presentar resultados coherentes; porque utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc., porque realiza un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental; porque supone una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación (p.1).

Se utilizó como instrumentos la ficha textual, bibliográfico, de parafraseo, comentario y de resumen. Para recoger la información bibliográfica y organizar la teoría relacionada con el tema de investigación.

#### **2.4.2. Técnicas de campo**

##### **a) La técnica de la encuesta**

La técnica de la encuesta se aplicó a través de un cuestionario especialmente diseñado para ser aplicado a los servidores administrativos del área de control presupuestal del Banco de la Nación de la Agencia 2 Cutervo, concordante con Osorio (2015) donde señala que una encuesta es una manera de recoger información sobre un tema en específico, donde a través de ella logramos analizar los datos que necesitamos para llegar a una conclusión o dar solución a un problema en concreto. El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa (p.1).

##### **b) La técnica de la entrevista**

La técnica de la entrevista se aplicó por medio de un guion especialmente diseñado para ser aplicado a los funcionarios del Banco de la Nación, el administrador de la Agencia 2 Cutervo y el jefe de unidad de caja y contabilidad, los cuales son los encargados de realizar los procesos del gasto en las agencia, esta técnica fue de mucha ayuda porque se pudo recabar información directamente en forma oral de los responsables del desarrollo la ejecución presupuestal en las agencias del Banco de la Nación, concordante a Rodríguez (2013) quien sostiene que se conoce como entrevista la conversación o conferencia que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado, con la finalidad de obtener el primero determinada información sobre un asunto o tema, que pueda proporcionarle el segundo. El guión para

una entrevista es la lista de preguntas que planeas hacerle al entrevistado durante la entrevista (p.3).

### **2.4.3. Validación y confiabilidad del instrumento**

Para la validación de la investigación en estudio se seleccionó 3 expertos que puedan juzgar el instrumento de recolección de los datos evaluando y dando visto de conformidad según criterios de la encuesta (ver anexo 02).

Se evaluó el indicador estadístico que es el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, el cual midió si dichos ítem se eliminan o conservan y se pueden aplicar, se evaluó la correlación de ítem e ítem total de las preguntas de dicha encuesta (ver anexo 03).

### **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para analizar los datos recogidos a través del cuestionario se realizó un análisis exploratorio inicial de los datos, consistente en la eliminación de los mismos para detectar las posibles fallas y omisiones, seguido de un proceso de codificación para transformar los datos del cuestionario en símbolos ordinalmente numéricos.

Los datos recopilados en la aplicación del cuestionario fueron procesados y tabulados en la hoja de cálculo Microsoft Excel 2016. Los datos que se recopilaron del guion de entrevista fueron analizados con el método hermenéutico.

Para realizar el análisis estadístico se utilizó la estadística descriptiva e inferencial que permitió obtener indicadores descriptivos como tablas de distribución de frecuencias, que permitió identificar las proporciones porcentuales % de las categorías o características de las preguntas de la encuesta.

### **2.6. Aspectos éticos**

Con la finalidad de mostrar la veracidad de los resultados en cuanto al aspecto ético, la investigación se rigió por las siguientes consideraciones:

Se aplicó correctamente los instrumentos de investigación, a la población además las personas que participaron durante el proceso fueron informadas del motivo de la

investigación y fue con su consentimiento, además de que se evitó todo tipo de discriminación durante la aplicación de los instrumentos de investigación, asimismo se respetó la confidencialidad de la información y se utilizó correctamente las normas APA en la investigación.



### **III. RESULTADOS**

### III.RESULTADOS

#### 3.1.Control en la ejecución presupuestal

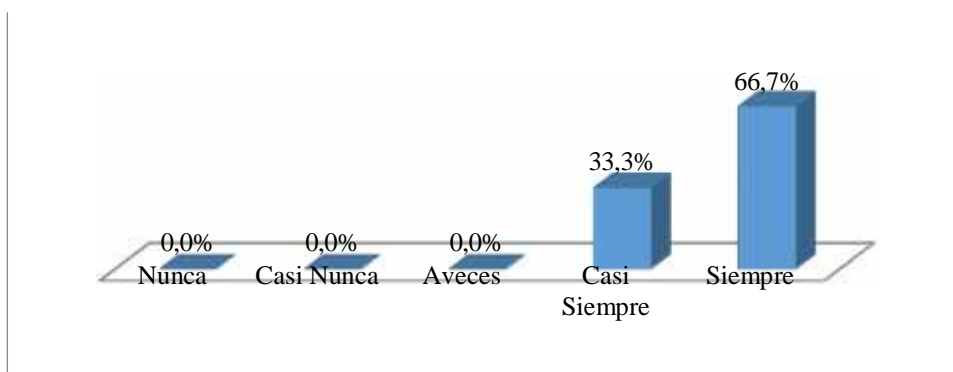
##### Ambiente de control

Tabla 2

*Consideración si la agencia o dependencia del Banco de la Nación está comprometido con el control de ejecución de presupuesto asignado.*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	4	66,7%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo



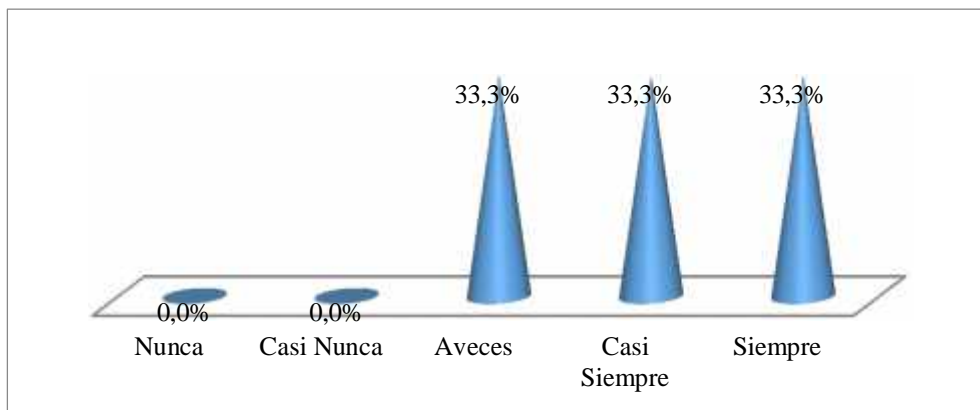
*Figura 1:* Consideración si la Agencia o Dependencia el Banco de la Nación está comprometido con el control de ejecución de presupuesto asignado

La cantidad de 4 trabajadores que representan el 66,7% del total de 6 trabajadores del Banco de la Nación consideran que siempre la Agencia o Dependencia está comprometida con el control de ejecución del presupuesto asignado, y 2 trabajadores que representan el 33,3% manifiestan que casi siempre.

Tabla 3  
*Motivación y capacitación del personal para realizar funciones*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	2	33,3%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	2	33,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo



*Figura 2:* Motivación y capacitación del personal para realizar funciones

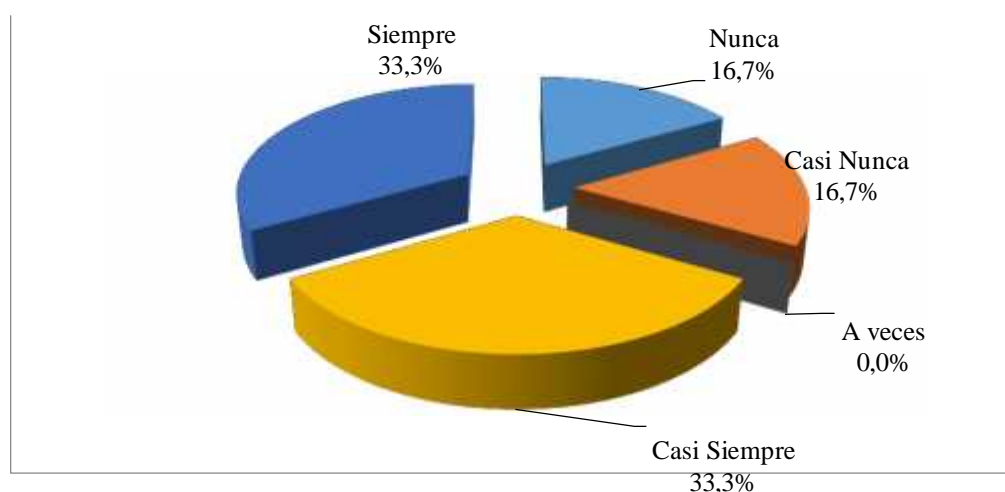
De un total de 6 trabajadores del Banco de la Nación el 33,3% manifiestan que a veces los trabajadores de su oficina se encuentran motivados y capacitado para realizar sus funciones. Asimismo casi siempre y siempre obtuvieron el mismo porcentaje.

## Evaluación de riesgos

Tabla 4  
*Utilización de reportes presupuestarios mensuales para centralizar el gasto de sus dependencias.*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	1	16,7%
Casi Nunca	1	16,7%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	2	33,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo



*Figura 3:* Utilización de reportes presupuestarios mensuales para centralizar el gasto de sus dependencias.

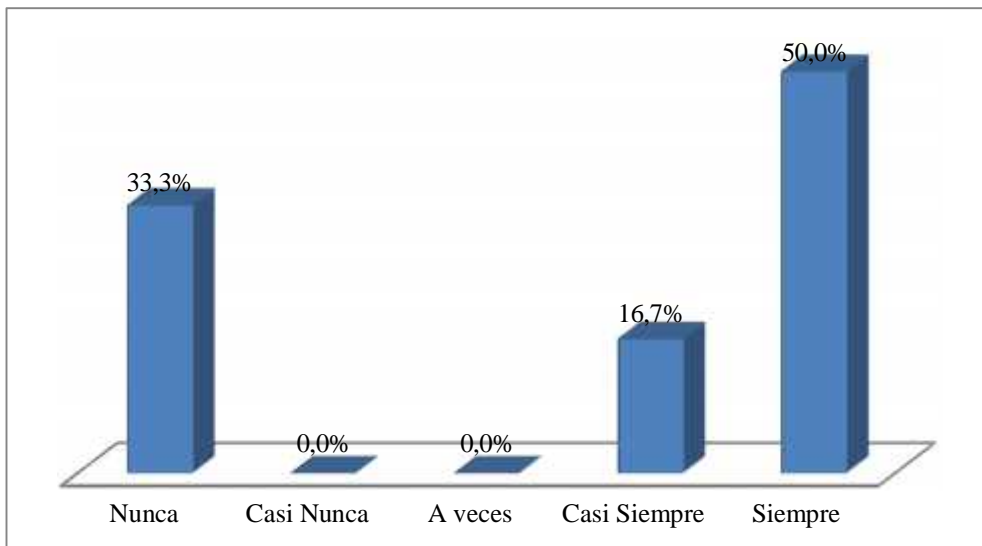
La cantidad de 2 trabajadores que representan el 33,3 % del total utiliza siempre reportes presupuestarios mensuales para centralizar el gasto de sus dependencias, el otro 33,3% considera que casi siempre, mientras que nunca y casi nunca representan el 16,7 % cada uno.

Tabla 5

*Realización de la conciliación con los balances contables de las dependencias a su cargo*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	2	33,3%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	1	16,7%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo



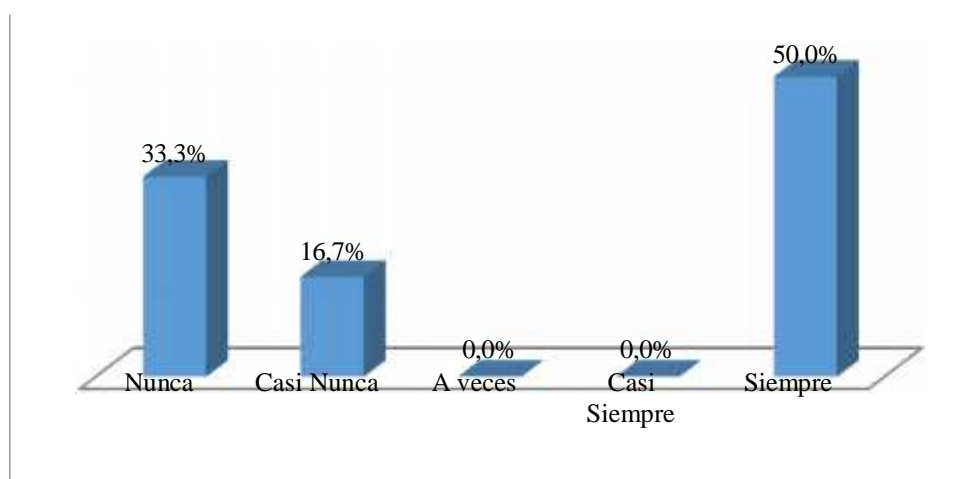
*Figura 4:* Realización de la conciliación con los balances contables de las dependencias a su cargo.

El 50% de trabajadores siempre realiza conciliación con los balances contables de las dependencias a su cargo. Asimismo el 33,3% nunca lo hace y el 16,7% casi siempre.

Tabla 6  
*Evaluación de los posibles riesgos de mala ejecución del presupuesto asignado*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	2	33,3%
Casi Nunca	1	16,7%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	0	0,0%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 5:* Evaluación de los posibles riesgos de mala ejecución del presupuesto asignado.

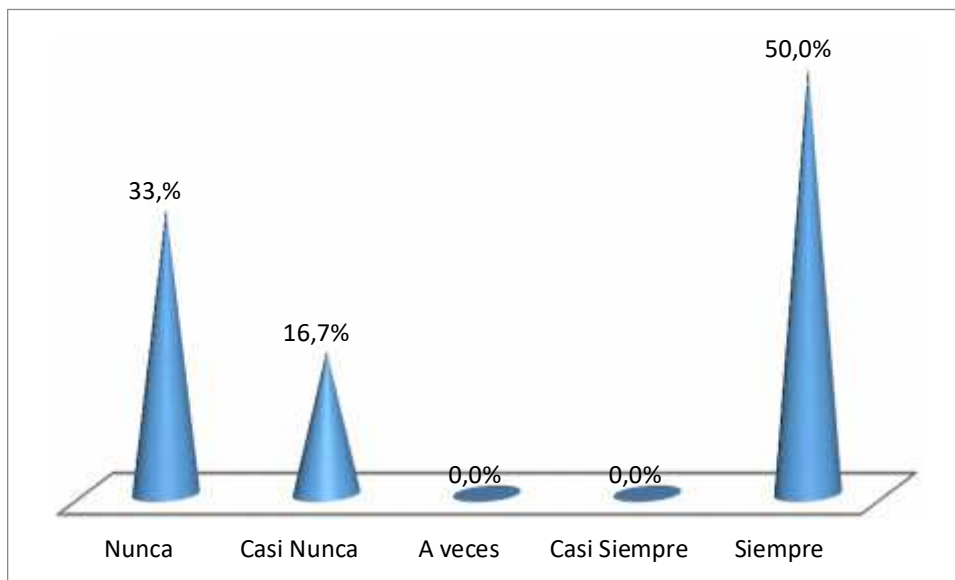
El 33,3% de trabajadores no evalúan los posibles riesgos de la mala ejecución del presupuesto asignado el 16,7% casi nunca y solo el 50% de trabajadores si lo hace.

## Actividades de control gerencial

Tabla 7  
*Supervisión de los gerentes en la ejecución del presupuesto*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	2	33,3%
Casi Nunca	1	16,7%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	0	0,0%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo



*Figura 6:* Supervisión de los gerentes en la ejecución del presupuesto?

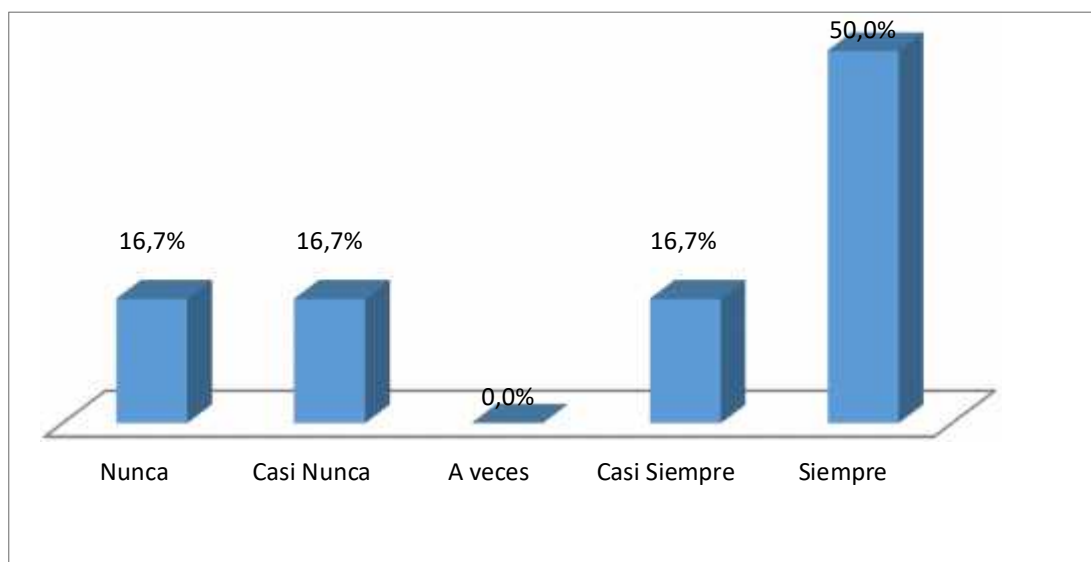
El 16,7% de trabajadores manifiesta que los gerentes a cargo nunca supervisan la ejecución del presupuesto, el 33,3% casi siempre y siempre el 50%.

Tabla 8

*Comunicación de la gerencia de los logros o desaciertos donde trabaja en el tema de control presupuestal.*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	1	16,7%
Casi Nunca	1	16,7%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	1	16,7%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 7:* Comunicación de la gerencia de los logros o desaciertos donde trabaja en el tema de control presupuestal.

El 16,7% de trabajadores manifiesta que nunca llega la gerencia a comunicar los logros o desaciertos en el tema presupuestal, la misma proporción casi nunca y casi siempre y el 50% siempre.

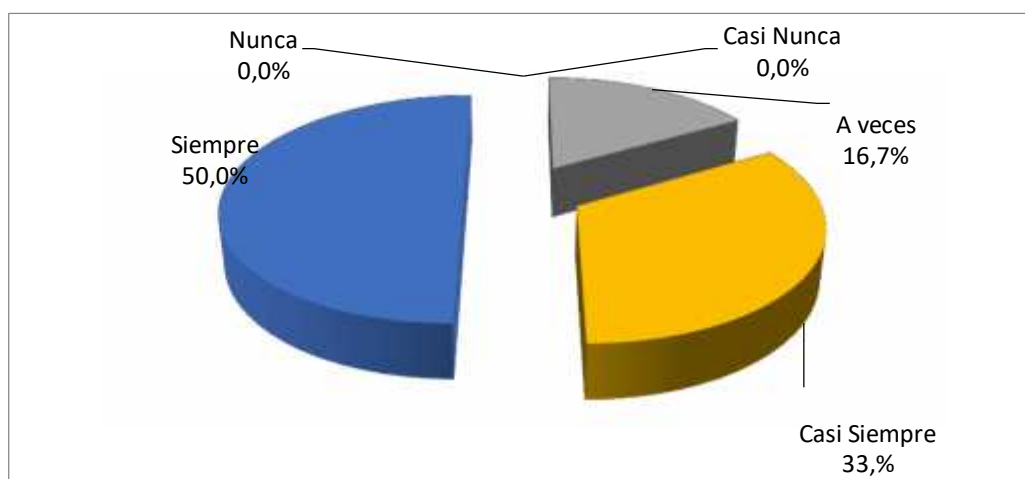


Tabla 9

*Realización de coordinaciones mensuales entre los administradores responsables de la ejecución presupuestal y su jefe inmediato*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	1	16,7%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 8:* Realización de coordinaciones mensuales entre los administradores responsables de la ejecución presupuestal y su jefe inmediato.

El 50% de trabajadores manifiesta que siempre se realizan coordinaciones mensuales entre los administradores responsables de la ejecución presupuestal y su jefe inmediato, el 16,7% a veces y el 33,3% casi siempre.

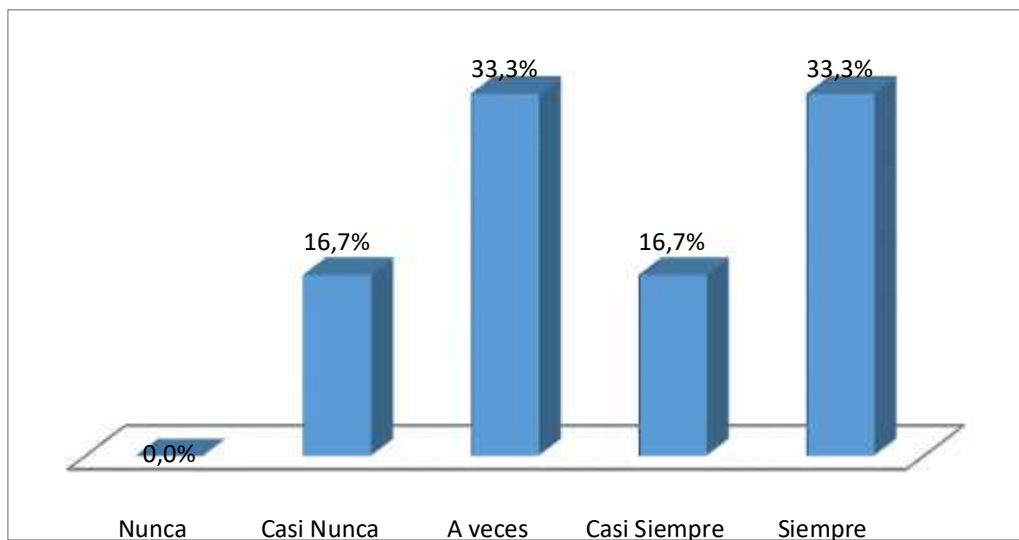
## Supervisión

Tabla 10

*Frecuencia de la visita de supervisión de control interno en sus agencias*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	1	16,7%
A veces	2	33,3%
Casi Siempre	1	16,7%
Siempre	2	33,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



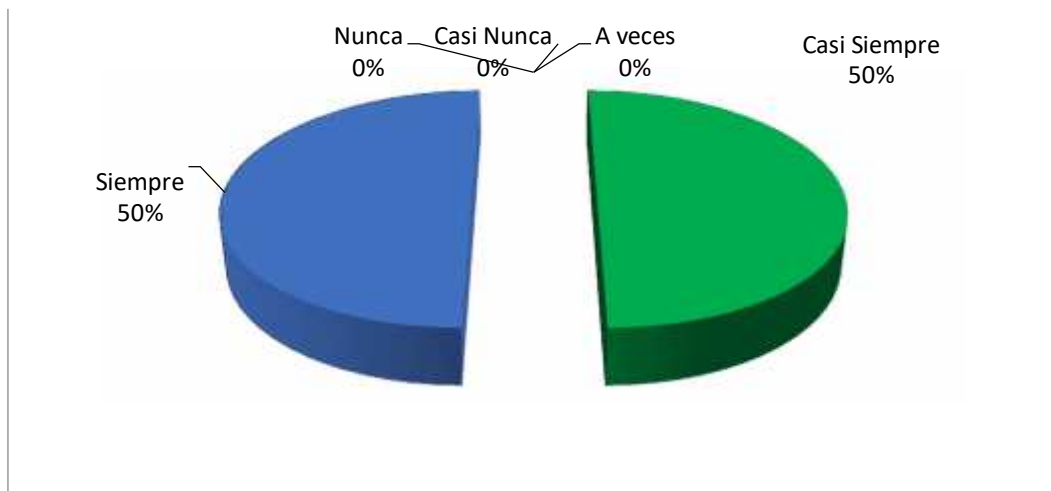
*Figura 9:* Frecuencia la visita de supervisión de control interno en sus agencias.

El 16,7% de trabajadores manifiesta que casi nunca tiene visitas de supervisión de control interno en sus centro de labores, el 33,3 a veces, el 16,7% casi siempre y solo el 33.3% siempre.

Tabla 1  
*Gasto acorde a las necesidades de sus agencias*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	3	50,0%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



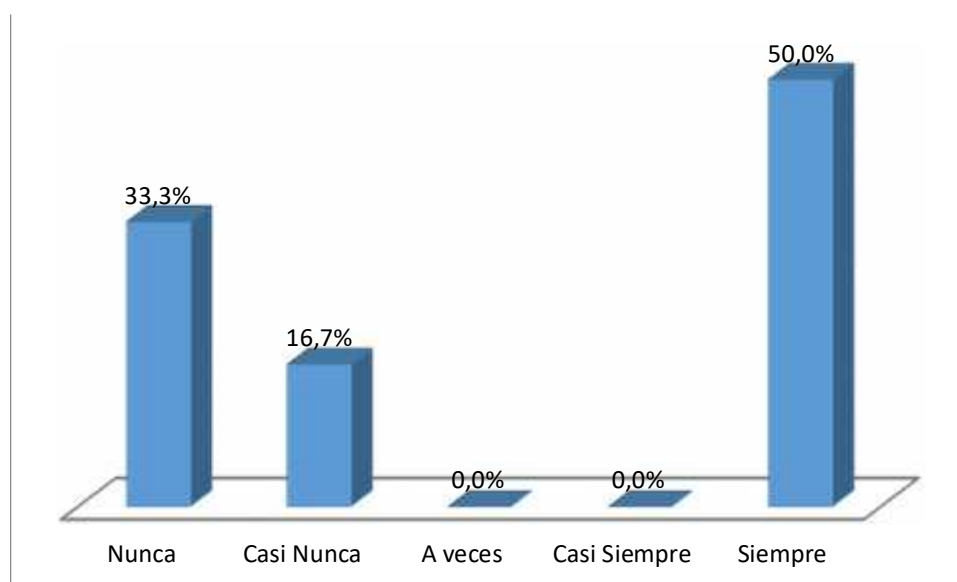
*Figura 10: Gasto acorde a las necesidades de sus agencias.*

El 50% de trabajadores cree que siempre se está gastando acorde a las necesidades de su agencia o dependencia y el 50% restante manifiesta que casi siempre.

Tabla 12  
*Sanciones si se detecta una mala ejecución del presupuesto*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	2	33,3%
Casi Nunca	1	16,7%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	0	0,0%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 11:* Sanciones si se detecta una mala ejecución del presupuesto

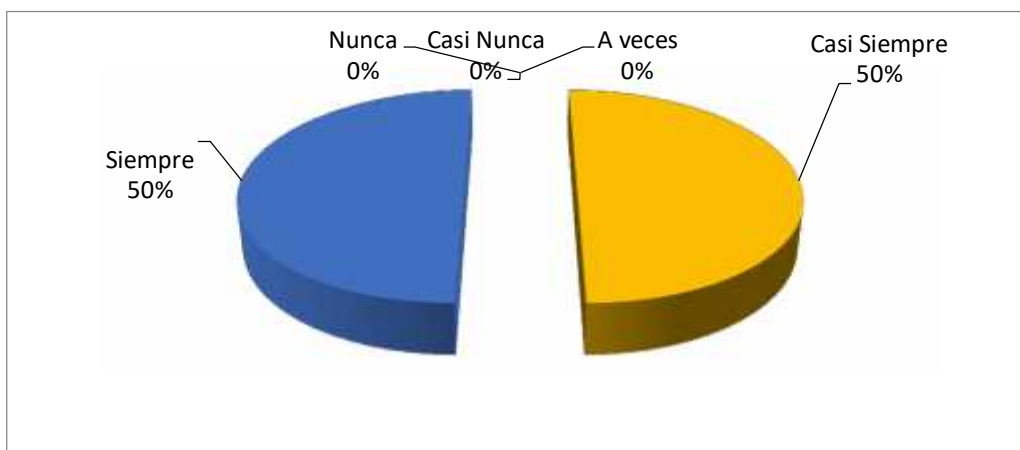
El 50% manifiesta que siempre hay sanciones cuando se detecta una mala ejecución del presupuesto, el 33,3 % manifiesta que nunca hay sanciones y el 16,7% casi nunca.

Tabla 13

*Opinión si debería existir más control en la ejecución del presupuesto*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	3	50,0%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



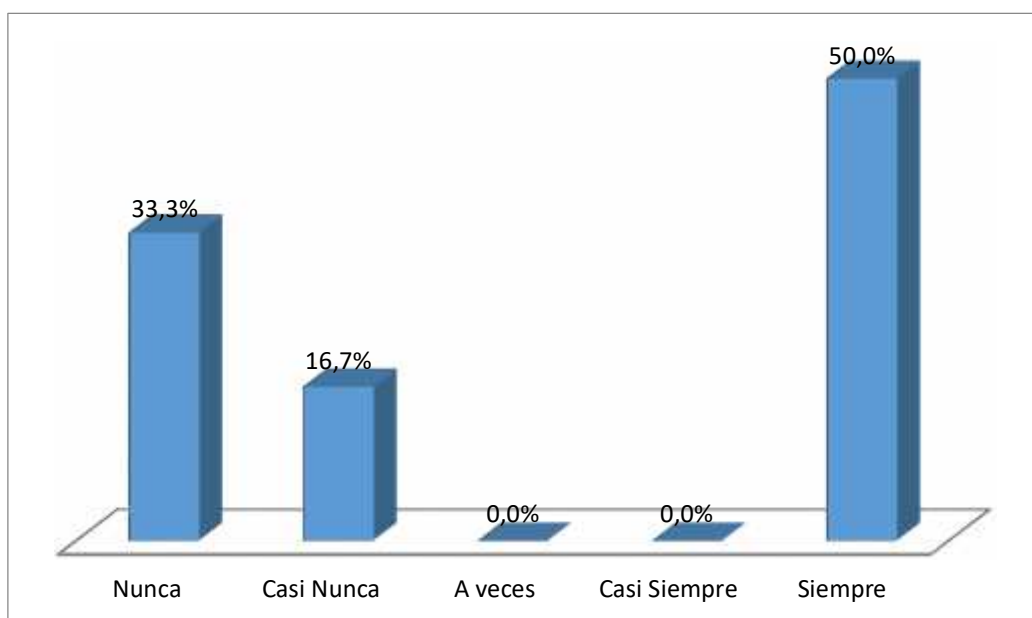
*Figura 12: Opinión si debería existir más control en la ejecución del presupuesto*

El 50% de trabajadores manifiesta que siempre debería existir más control en la ejecución del presupuesto y el otro 50% manifiesta que casi siempre.

Tabla 14  
*Capacitación de los trabajadores encargados del manejo del presupuesto*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	2	33,3%
A veces	3	50,0%
Casi Siempre	0	0,0%
Siempre	1	16,7%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 13:* Capacitación de los trabajadores encargados del manejo del presupuesto.

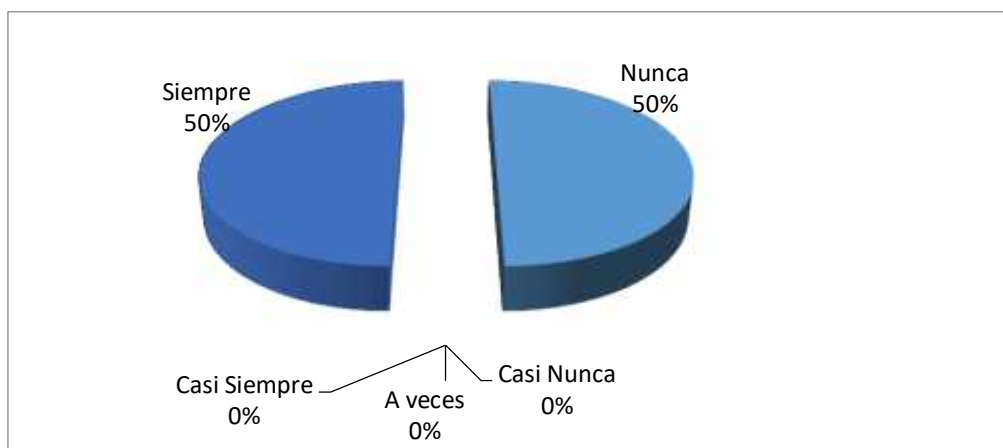
El 50% de trabajadores manifiesta que el personal a cargo de realizar los gastos en sus dependencias están capacitados, mientras que el 16,7% manifiesta que casi nunca y el 33,6% nunca.

Tabla 15

*Presentación de información mensual al OSCE sobre las cartas de aprobación ejecutadas por sus agencias*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	3	50,0%
Siempre	3	50,0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



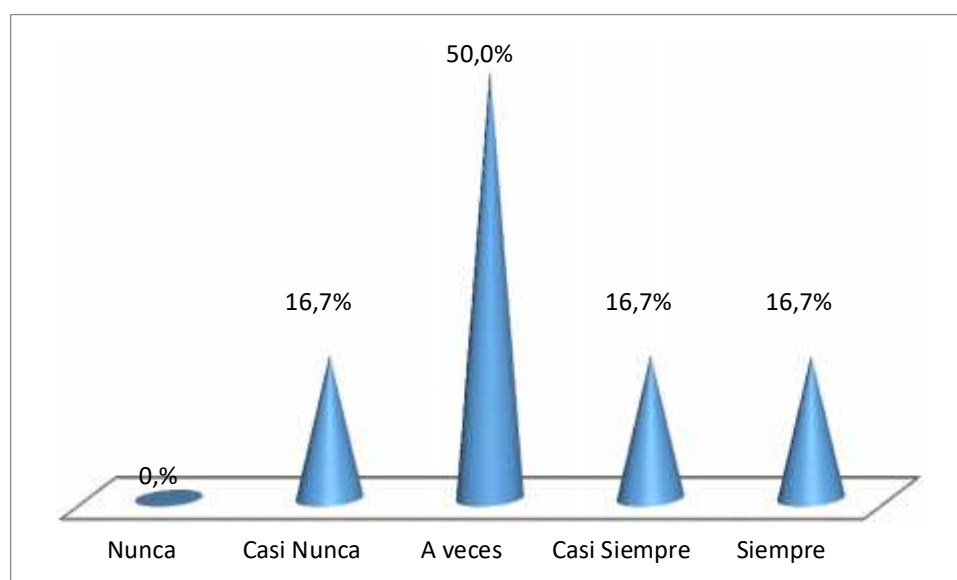
*Figura 14:* Presentación de información mensual al OSCE sobre las cartas de aprobación ejecutadas por sus agencias

El 50% de trabajadores presenta información mensual al OSCE sobre las cartas de aprobación ejecutadas por sus agencias y el otro 50% nunca lo realiza.

Tabla 16  
*Reportes detallados de gastos mensuales realizados en las Agencias y Dependencias*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	1	16,7%
A veces	3	50,0%
Casi Siempre	1	16,7%
Siempre	1	16,7%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 15:* Reportes detallados de gastos mensuales realizados en las Agencias y Dependencias

El 50% de trabajadores brinda a veces reportes detallados de sus gastos mensuales realizados en las agencias o dependencias a su cargo y el 16,7% casi nunca.



## Evaluación presupuestaria

Tabla 17

*Evaluación de la eficiencia de la ejecución del presupuesto asignado*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	1	16,7%
Casi Nunca	2	33,3%
A veces	3	50,0%
Casi Siempre	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 16:* Evaluación de la eficiencia de la ejecución del presupuesto asignado

El 50 % de trabajadores manifiesta que a veces se evalúa la eficiencia de la ejecución del presupuesto asignado, el 33,3% manifiesta que casi nunca y el 16,7% que nunca.

### 3.2.Eficiencia del gasto

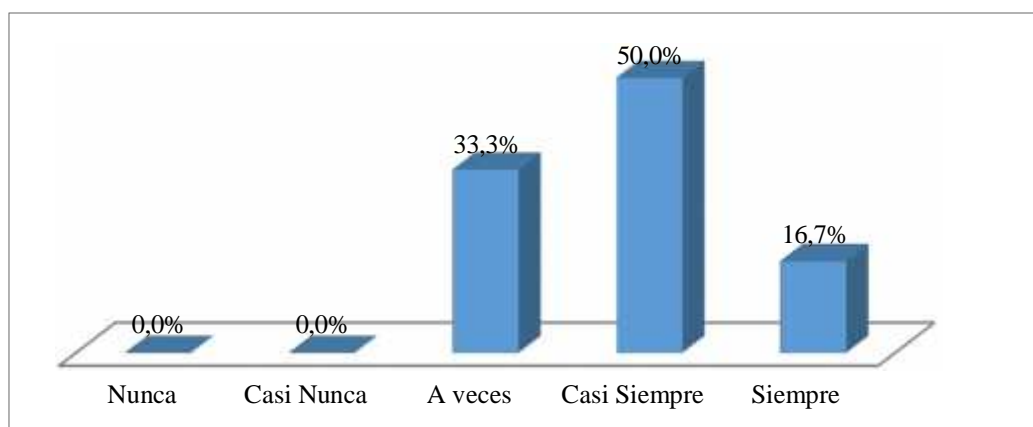
#### Eficiencia técnica

Tabla 18

*Opinión de los trabajadores si todos los gastos realizados en los que incurren sus agencias o dependencias son necesarios para el normal funcionamiento de las mismas*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	2	33,3%
Casi Siempre	3	50,0%
Siempre	1	16,7%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 17:* Opinión de los trabajadores si todos los gastos realizados en los que incurre sus agencias o dependencias son necesarios para el normal funcionamiento de las mismas

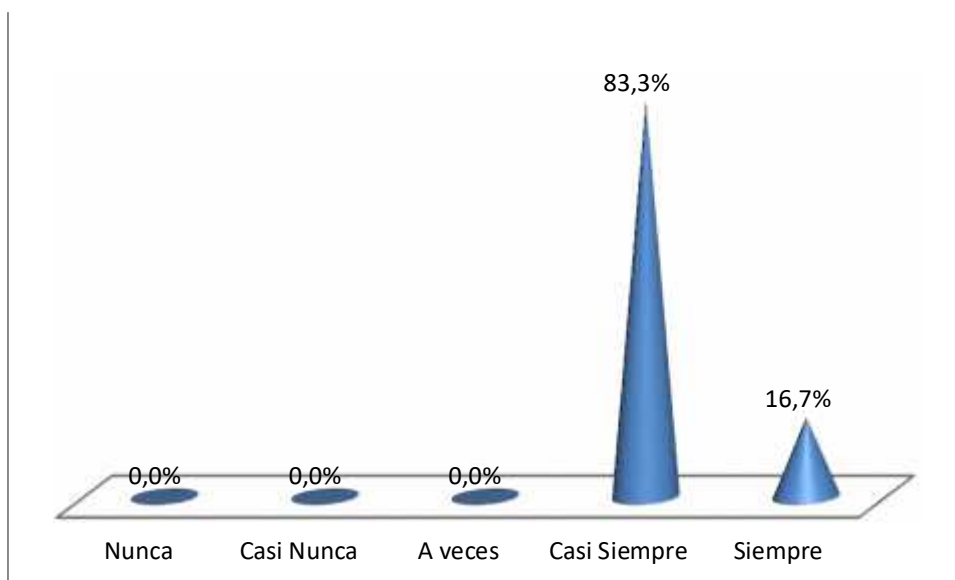
El 50% de trabajadores cree que casi siempre los gastos realizados en los que incurre sus agencias o dependencias son necesarios para el normal funcionamiento de las mismas y el 33,3 % y solo el 16,7% manifiesta que siempre.

Tabla 19

*Posesión de presupuesto suficiente para efectuar bien su trabajo*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	1	16,7%
Siempre	5	83,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 18: Posesión de presupuesto suficiente para efectuar bien su trabajo*

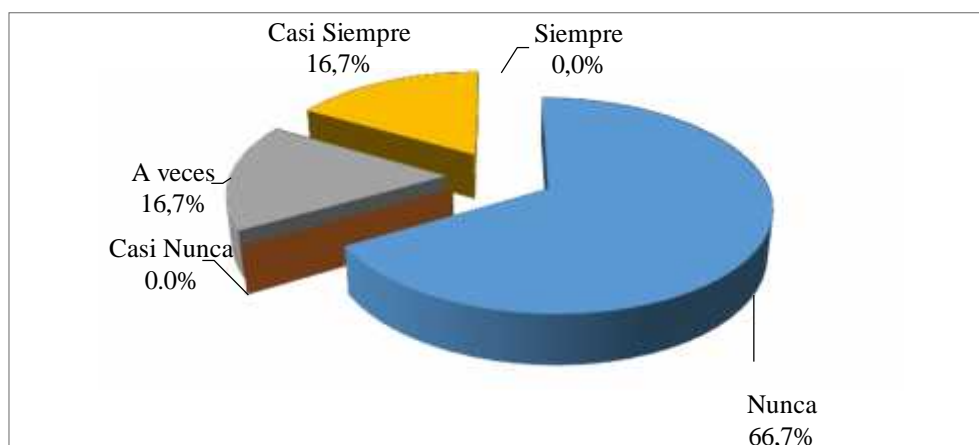
El 83,3% de trabajadores manifiesta que casi siempre posee el presupuesto suficiente para efectuar su trabajo y el 16,7% manifiesta que siempre.

Tabla 20

*Considera que se hacen gastos innecesarios en su agencia o dependencia.*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	4	66,7%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	1	16,7%
Casi Siempre	1	16,7%
Siempre	0	0,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 19:* Considera que se hacen gastos innecesarios en su agencia o dependencia.

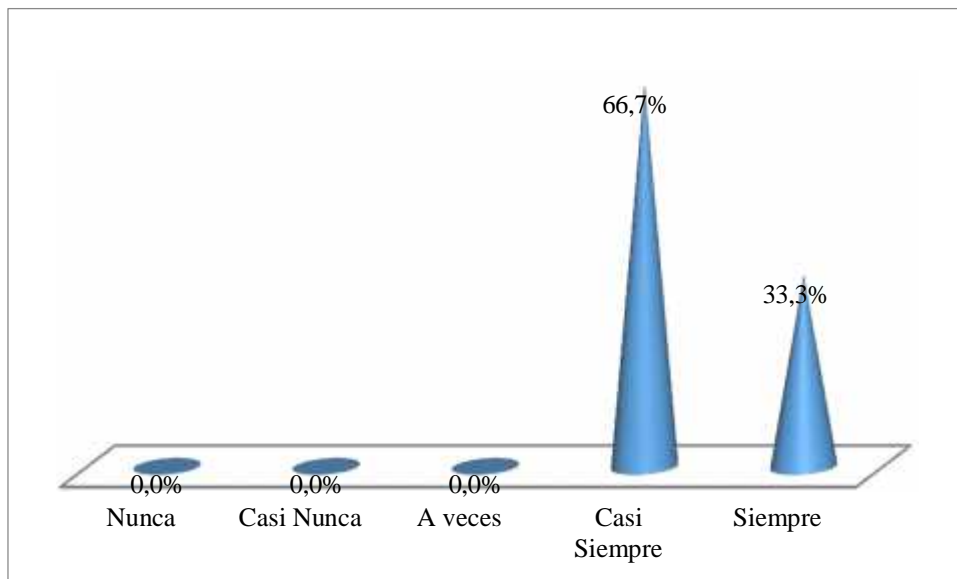
El 66,7% de trabajadores considera que nunca se hacen gastos excesivos en su agencia o dependencia, sin embargo el 16,7% considera que casi siempre sucede esto y la misma proporción casi nunca.

Tabla 21

*Ejecución del total del presupuesto asignado a la agencia o dependencias*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	4	66,7%
Siempre	2	33,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 20:* Ejecución del total del presupuesto asignado a la agencia o dependencias

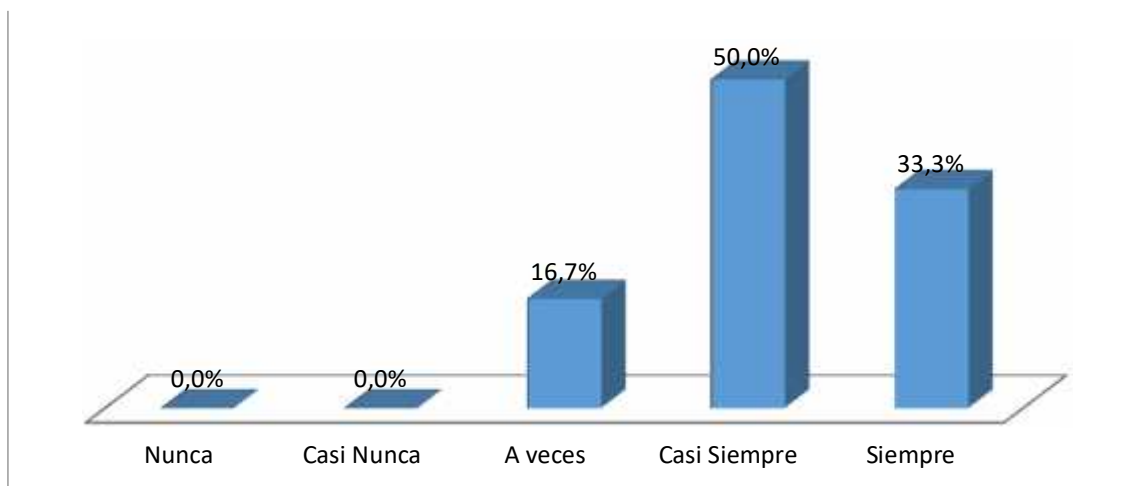
El 66,7% de trabajadores manifiesta que se ejecuta el total del presupuesto asignado a su agencia y dependencias y el 33,3% siempre.

Tabla 22

*Solución a los problemas logísticos de las agencias con la asignación presupuestal*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	1	16,7%
Casi Siempre	3	50,0%
Siempre	2	33,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 21:* Solución a los problemas logísticos de las agencias con la asignación presupuestal

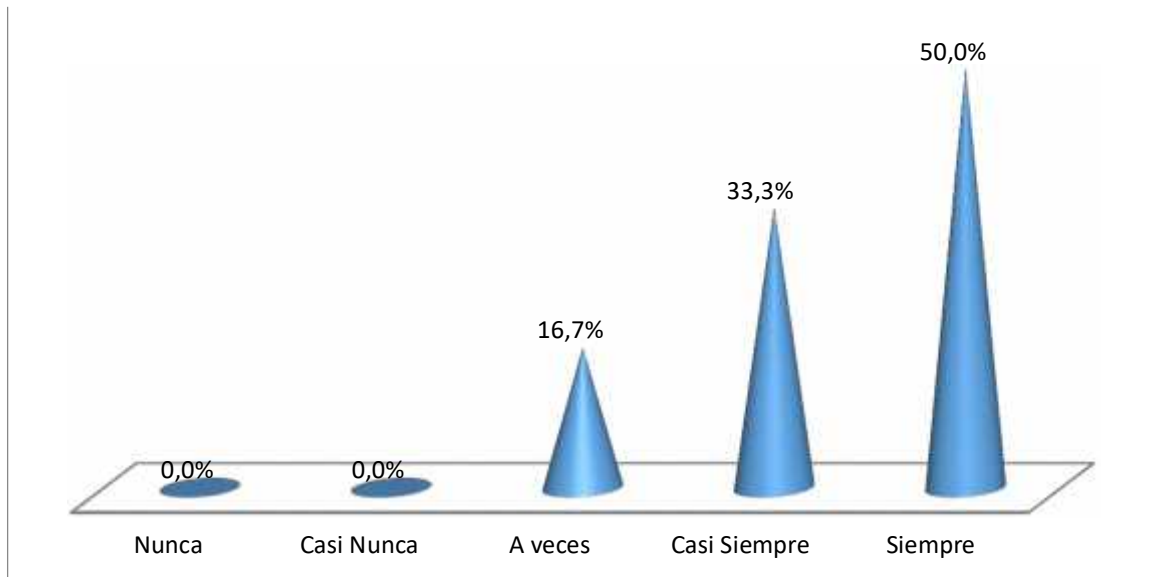
El 50% de trabajadores considera que casi siempre con la asignación presupuestal se soluciona los problemas logísticos de las agencias, el 33,3% manifiesta que siempre y el 16,7% a veces.

Tabla 23

*Existencia de ambientes, materiales y herramientas adecuados para realizar sus labores en el momento que los requiere*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	1	16,7%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	3	50,0%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 22:* Existencia de ambientes, materiales y herramientas adecuados para realizar sus labores en el momento que los requiere

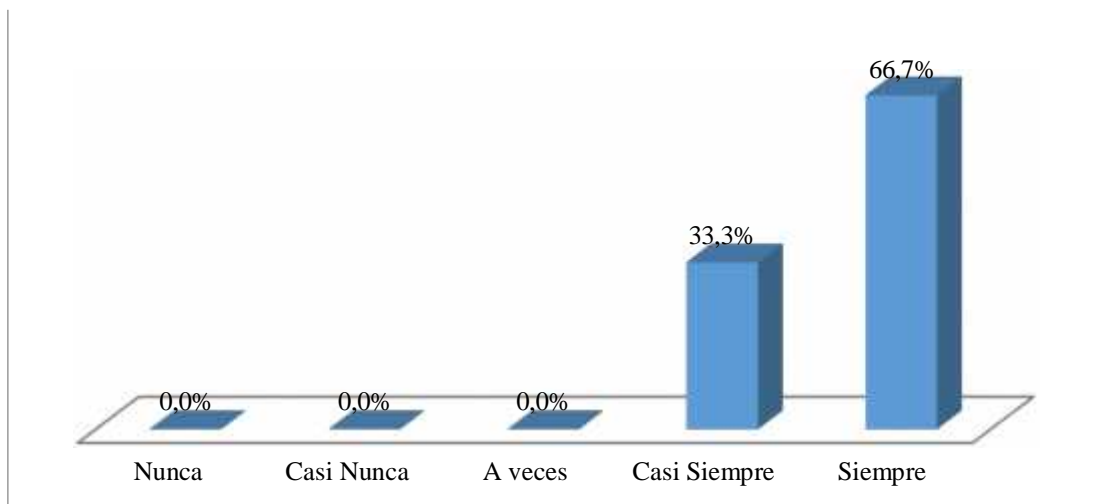
El 50% de trabajadores considera que siempre existen ambientes, materiales y herramientas adecuados para realizar sus labores en el momento que los requiere, el 33.3% casi siempre y el 16.7% a veces.

Tabla 24

*Elección de la mejor alternativa en cuanto a precios y calidad en la ejecución del presupuesto*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	4	66,7%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 23:* Elección de la mejor alternativa en cuanto a precios y calidad en la ejecución del presupuesto

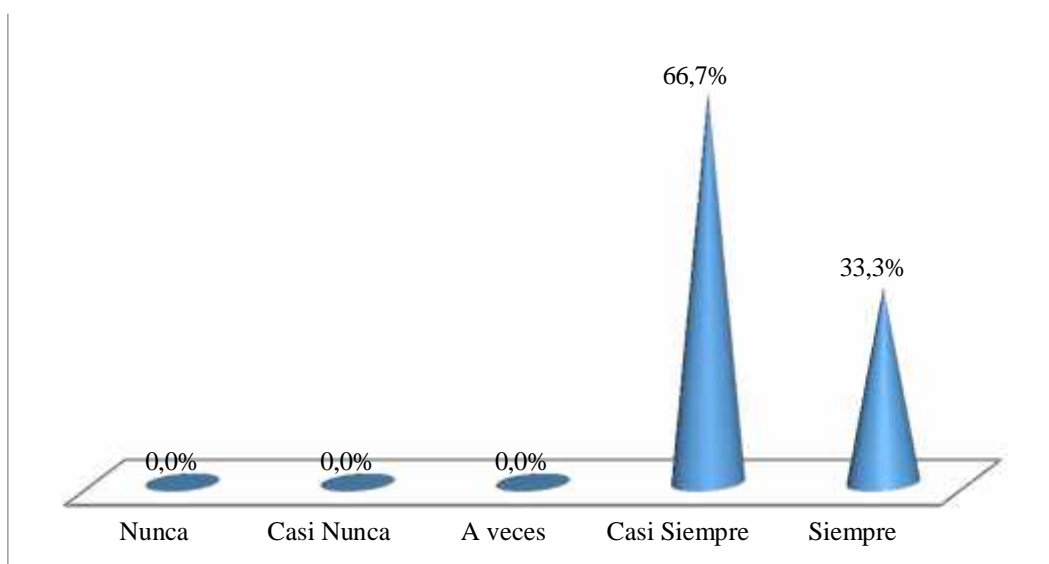
El 66,7% de trabajadores considera que siempre para ejecutar el presupuesto se elige la mejor alternativa en cuanto a precios y calidad y el 33,3% casi siempre.



Tabla 25  
*El tiempo en que se ejecuta el presupuesto es el adecuado*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	4	66,7%
Siempre	2	33,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 24: El tiempo en que se ejecuta el presupuesto es el adecuado*

EL 66,7% de trabajadores considera que el tiempo en que se ejecuta el presupuesto es el adecuado y el 33,3% considera que siempre.

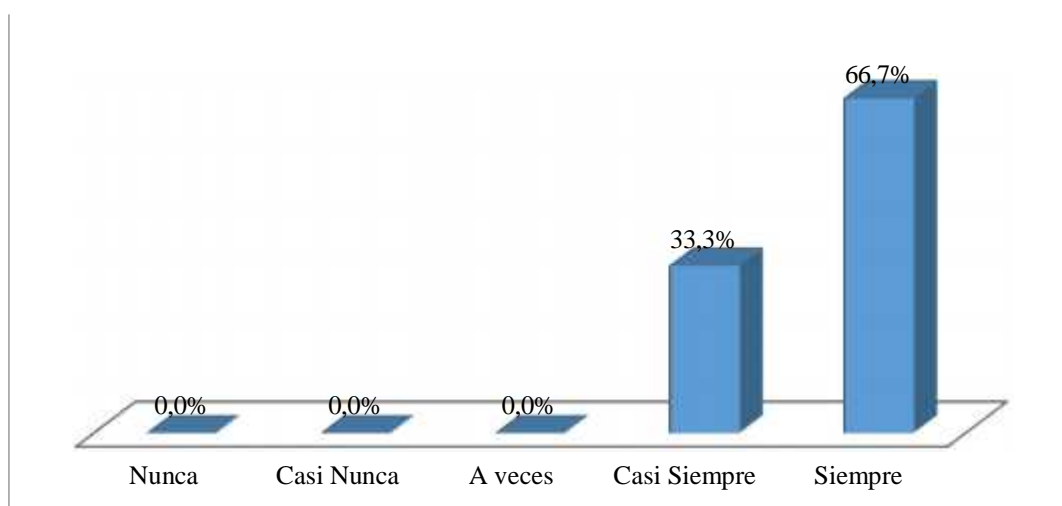
## Eficiencia asignada

Tabla 26

*Alcance de la normativa vigente que les permita cumplir con los objetivos de la ejecución presupuestal*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	4	66,7%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 25: Alcance de la normativa vigente que les permita cumplir con los objetivos de la ejecución presupuestal*

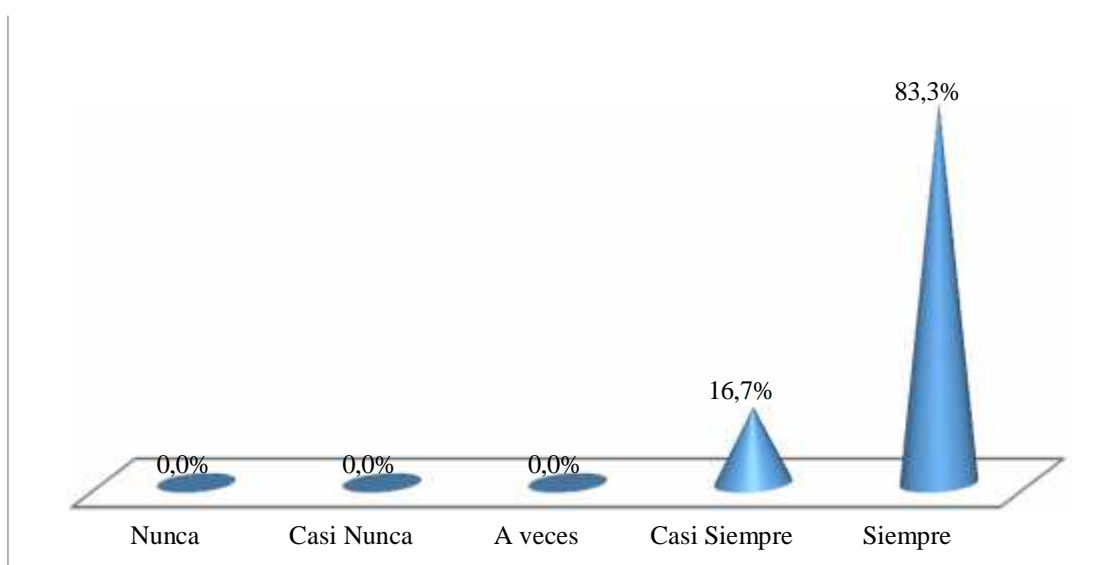
El 66,7% de trabajadores considera que siempre se tiene alcance a normativa vigente que les permita cumplir con los objetivos de la ejecución presupuestal y el 33,3% casi siempre.

Tabla 27

*Utilización de manera adecuada los materiales de oficina para el cumplimiento de sus funciones*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	1	16,7%
Siempre	5	83,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 26:* Utilización de manera adecuada los materiales de oficina para el cumplimiento de sus funciones.

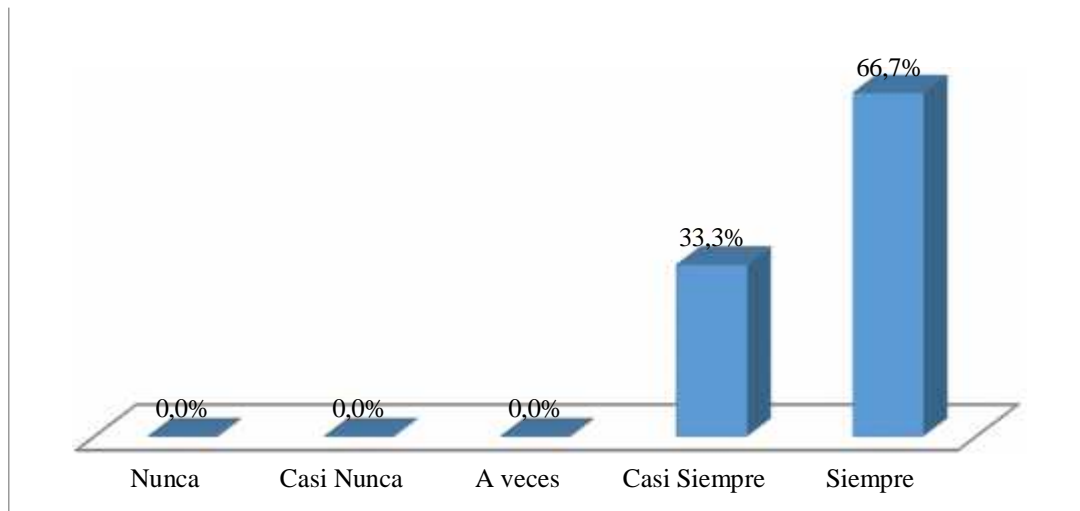
El 83,3 % de trabajadores considera que se utilizan adecuadamente los materiales para el cumplimiento de sus funciones y en menor proporción con el 16,7 % manifiesta que casi siempre.

Tabla 28

*La tecnología adquirida es la mejor y al precio más óptimo*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	0	0,0%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	4	66,7%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 27:* La tecnología adquirida es la mejor y al precio más óptimo

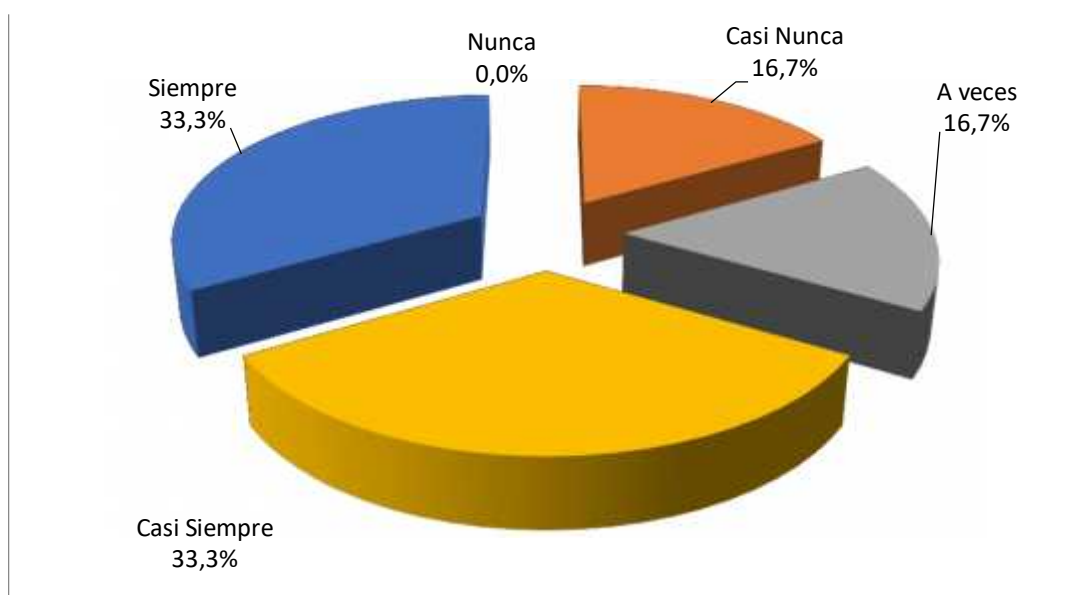
El 66,7% de trabajadores considera que siempre la tecnología adquirida es la mejor y al precio más óptimo y el 33,3% casi siempre.

Tabla 29

*Realiza propuestas para disminuir el gasto innecesario en su agencia y dependencias*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	1	16,7%
A veces	1	16,7%
Casi Siempre	2	33,3%
Siempre	2	33,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



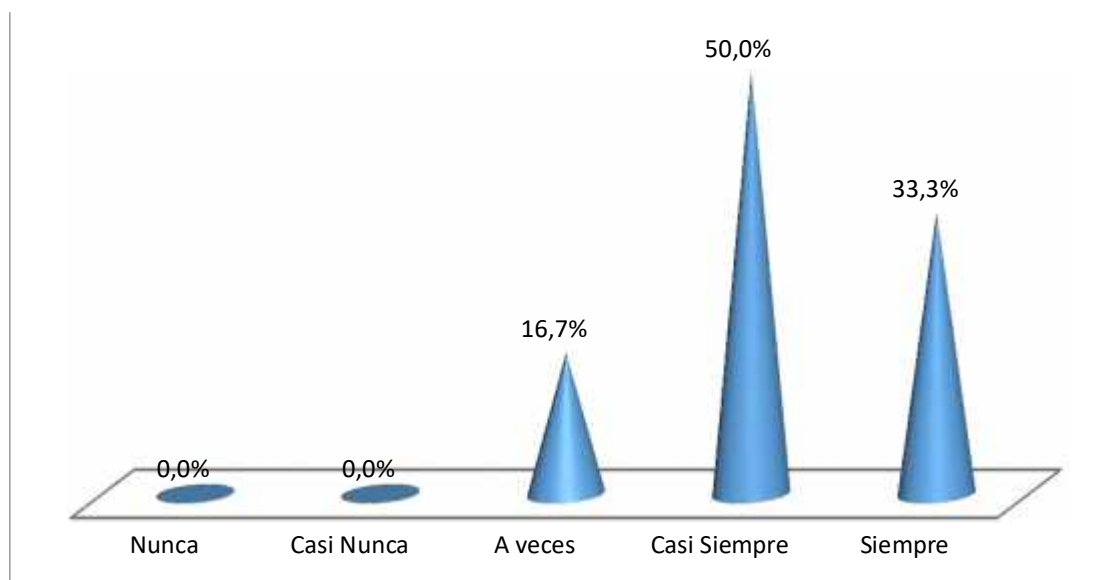
*Figura 28:* Realiza propuestas para disminuir el gasto innecesario en su agencia y dependencias

El 33,3% de trabajadores considera que siempre realiza propuestas para disminuir el gasto innecesario en su agencia y dependencias la misma proporción para casi siempre, el 16,7% casi nunca y el 16,7 a veces.

Tabla 30  
*Logro de las metas planteadas*

Ítems	Frecuencia	%
Nunca	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
A veces	1	16,7%
Casi Siempre	3	50,0%
Siempre	2	33,3%
Total	6	100,0%

*Fuente:* Resultados de la aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 29: Logro de las metas planteadas*

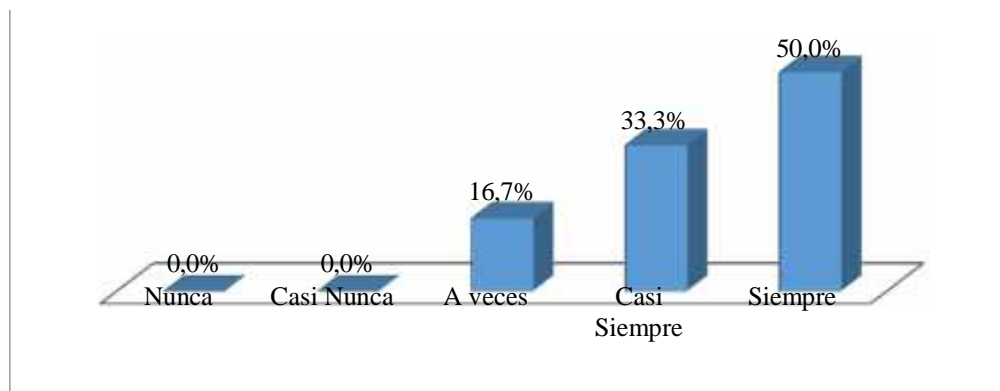
El 50% de trabajadores manifiestan que casi siempre se cumplen las metas planteadas, mientras el 33,3% manifiesta que siempre y el 16,7% a veces.

### 3.2. Tablas de consolidados del control en la ejecución presupuestal Ambiente de control

Tabla 31  
*Consolidado del ambiente de control*

Ítems	Compromiso con el control	Capacitación	total	%
Nunca	0	0	0	0,0%
Casi Nunca	0	0	0	0,0%
A veces	0	2	2	16,7%
Casi Siempre	2	2	4	33,3%
Siempre	4	2	6	50,0%
Total	6	6	12	100,0%

*Fuente:* Aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 30:* Consolidado de ambiente de control

Del total de respuestas de la dimensión ambiente de control el 50% manifiestan que siempre hay un ambiente de control positivo, mientras el 33,3% manifiesta que casi siempre y el 16,7% a veces.

## Evaluación de riesgos

Tabla 32  
Consolidado de la evaluación de riesgos

Ítems	Reportes mensuales	Conciliación con los balances	Evaluación de posibles riesgos	Total	%
Nunca	1	2	2	5	27,8%
Casi Nunca	1	0	1	2	11,1%
A veces	0	0	0	0	0,0%
Casi Siempre	2	1	0	3	16,7%
Siempre	2	3	3	8	44,4%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>100,0%</b>

*Fuente:* Aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.

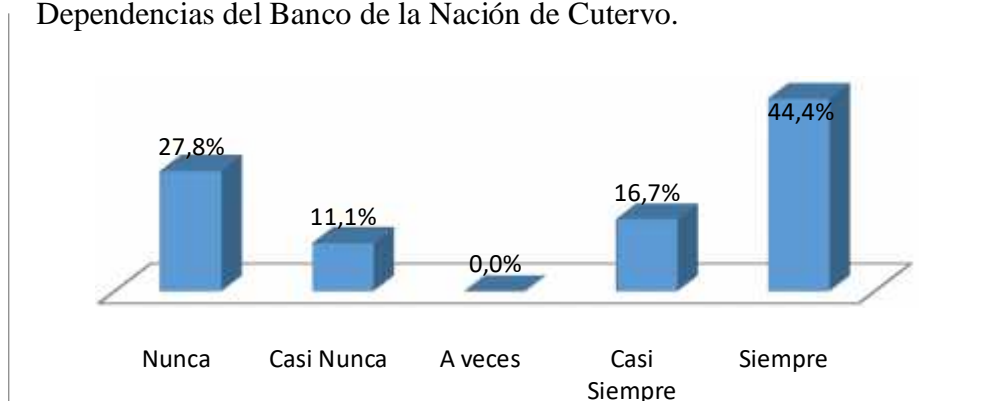


Figura 31: Consolidado de la evaluación de riesgos

Del total de respuestas de la dimensión evaluación de riesgos el 44% manifiestan que siempre hay evaluación de riesgos, mientras el 27,8 % manifiesta que nunca; el 16,7% casi siempre y el 11,1 % casi nunca.

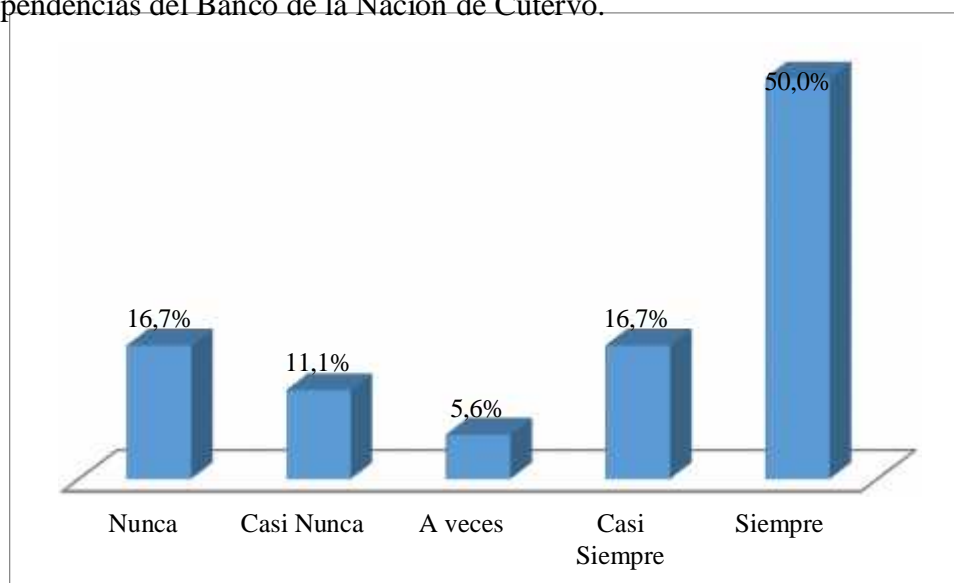


## Actividades de control gerencial

Tabla 33  
*Consolidado de actividades de control gerencial*

Ítems	Supervisión de los gerentes	Comunicación de la gerencia	Coordinaciones	Total	%
Nunca	2	1	0	3	16,7%
Casi Nunca	1	1	0	2	11,1%
A veces	0	0	1	1	5,6%
Casi Siempre	0	1	2	3	16,7%
Siempre	3	3	3	9	50,0%
Total	6	6	6	18	100,0%

*Fuente:* Aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 32:* Consolidado de actividades de control gerencial

Del total de respuestas de la dimensión actividades de control gerencial el 50% manifiestan que siempre hay actividades de control gerencial, mientras el 16,7 % manifiesta que casi siempre siendo la misma cantidad para los que manifiestan que nunca; el 11,1 % casi nunca y el 5,6% a veces.

## Supervisión

Tabla 34

### Consolidado de la dimensión supervisión

Ítems	Frecuencia de la visita	Gasto acorde a las necesidades	Sanciones por mala ejecución	Opinión de incrementar el control	Capacitación del personal	Reporte al OSCE	Reportes mensuales	Total	%
Nunca	0	0	2	0	0	0	0	2	4,8%
Casi Nunca	1	0	1	0	2	0	1	5	11,9%
A veces	2	0	0	0	3	0	3	8	19,0%
Casi Siempre	1	3	0	3	0	3	1	11	26,2%
Siempre	2	3	3	3	1	3	1	16	38,1%
Total	6	6	6	6	6	6	6	42	100%

*Fuente:* Aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.

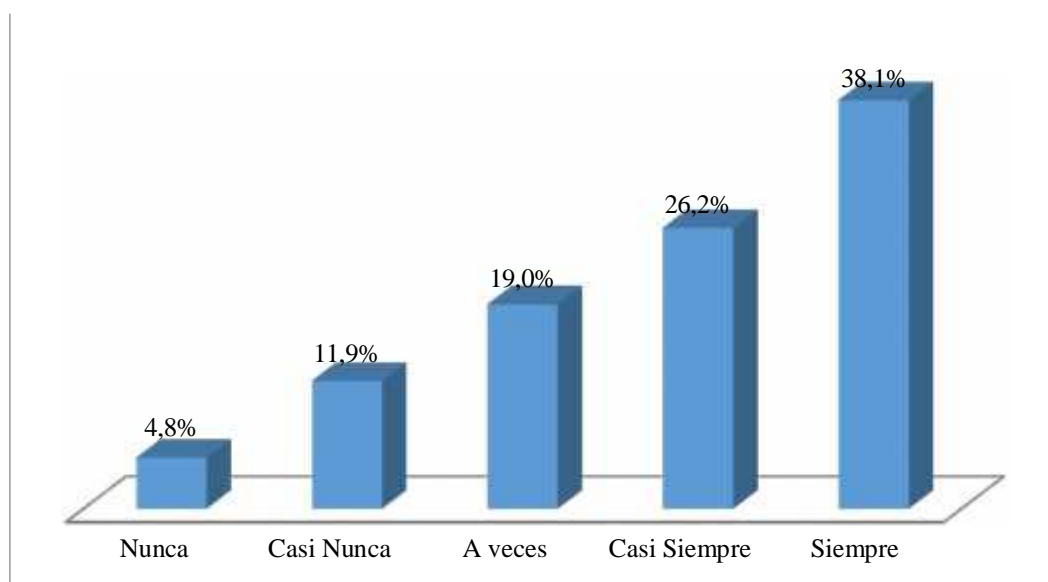


Figura 33: Consolidado de la dimensión supervisión

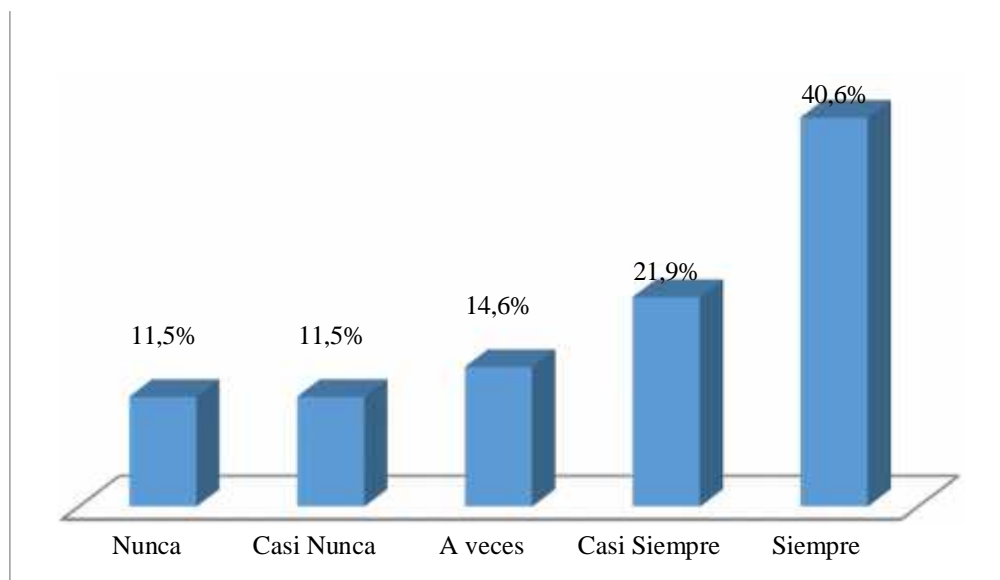
Del total de respuestas de la dimensión supervisión el 38,1 % manifiestan que siempre hay actividades de control gerencial, mientras el 26,2 % manifiesta que casi siempre; el 19 % a veces y el 11,9% casi nunca y solo el 4,8% nunca.

Tabla 35

*Consolidado General de las dimensiones de la variable control en la ejecución presupuestal*

Ítems	Ambiente de control	Evaluación de riesgos	de control gerencial	Supervisión	Evaluación presupuestaria	Total	%
Nunca	0	5	3	2	1	11	11,5%
Casi Nunca	0	2	2	5	2	11	11,5%
A veces	2	0	1	8	3	14	14,6%
Casi Siempre	4	3	3	11	0	21	21,9%
Siempre	6	8	9	16	0	39	40,6%
Total	12	18	18	42	6	96	100%

*Fuente:* Aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 34:* Consolidado General de las dimensiones de la variable control en la ejecución presupuestal

Del total de respuestas de todas las dimensiones de la variable control en la ejecución presupuestal el 40,6 % manifiestan que siempre hay control en la ejecución presupuestal , mientras el 21,2 % manifiesta que casi siempre; el 14,6 % a veces ; el 11,5% casi nunca y solo el 11,5% nunca.

### 3.3.Consolidado de la variable eficiencia del gasto

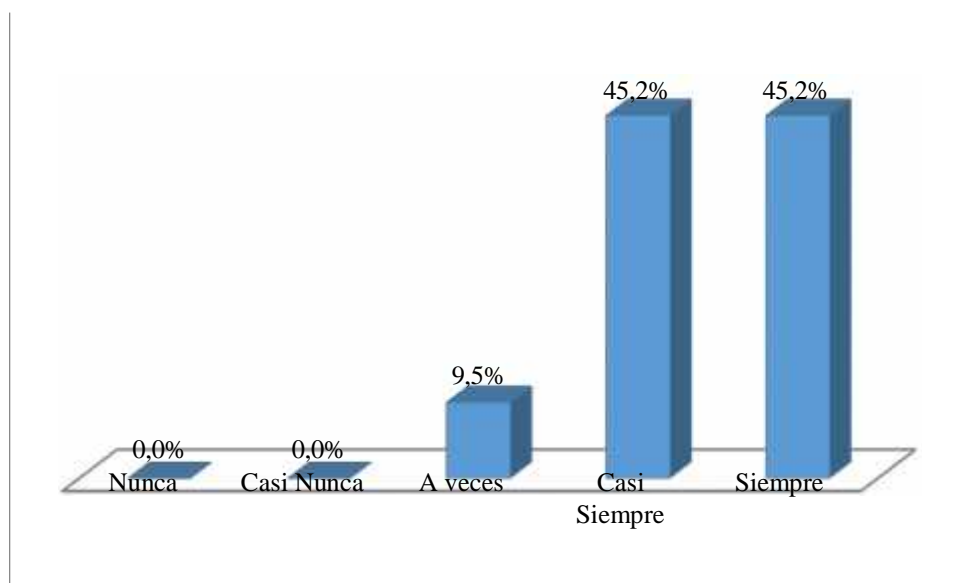
#### Eficiencia Técnica

Tabla 36

*Consolidado de la dimensión eficiencia técnica*

Ítems	Gastos realizados son necesarios	Presupuesto suficiente	Ejecución total del presupuesto	Solucionan problemas logísticos	Existen materiales y herramientas necesarias	Elección de la mejor alternativa en precio y calidad	Tiempo de ejecución adecuado	Total	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
Casi Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
A veces	2	0	0	1	1	0	0	4	9,5%
Casi Siempre	3	1	4	3	2	2	4	19	45,2%
Siempre	1	5	2	2	3	4	2	19	45,2%
Total	6	6	6	6	6	6	6	42	100%

*Fuente:* Aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 35:* Consolidado de la dimensión eficiencia técnica

Del total de respuestas de la dimensión eficiencia técnica el 45,2 % manifiestan que siempre hay eficiencia técnica y la misma cantidad casi siempre; mientras el 9,5 % manifiesta que a veces.

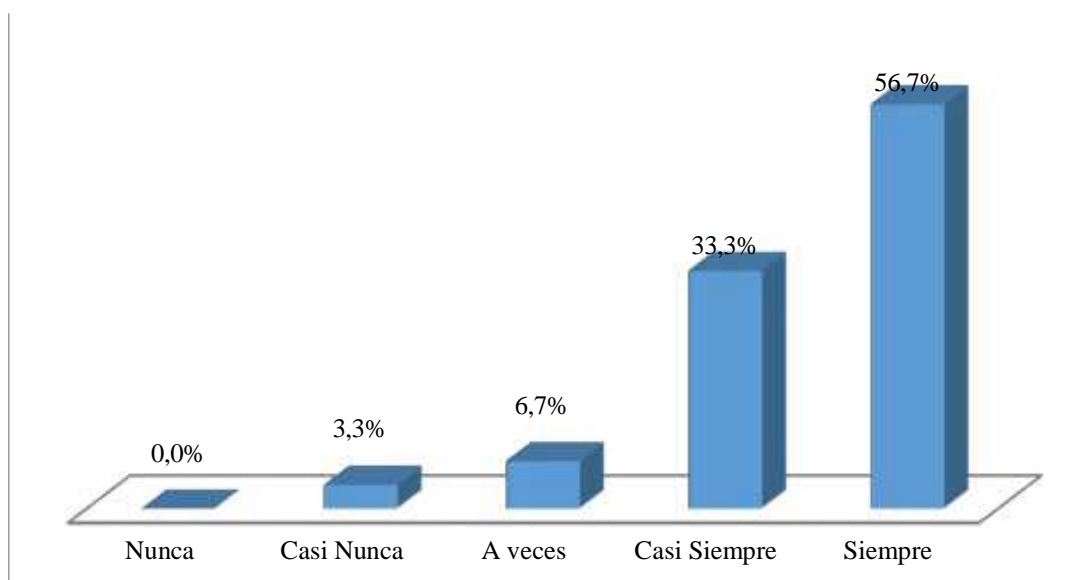
## Eficiencia Asignada

Tabla 37

*Consolidado de la dimensión eficiencia asignada*

Ítems	Se tiene alcance a la normativa vigente	Utilización adecuada de los materiales	Mejor tecnología precio óptimo	Se realizan propuestas de mejora	Logro de metas planteadas	Total	%
Nunca	0	0	0	0	0	0	0,0%
Casi Nunca	0	0	0	1	0	1	3,3%
A veces	0	0	0	1	1	2	6,7%
Casi Siempre	2	1	2	2	3	10	33,3%
Siempre	4	5	4	2	2	17	56,7%
Total	6	6	6	6	6	30	100%

*Fuente:* Aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.



*Figura 36:* Consolidado de la dimensión eficiencia asignada

Del total de respuestas de la dimensión eficiencia asignada el 56,7 % manifiestan que siempre hay eficiencia asignada; el 33,3 % casi siempre; mientras que el 6,7 % manifiesta que a veces y solo el 3,3% casi nunca.

Tabla 38

Consolidado general de la variable eficiencia del gasto

Ítems	Eficiencia técnica	Eficiencia Asignada	Total	%
Nunca	0	0	0	0,0%
Casi Nunca	0	1	1	1,4%
A veces	4	2	6	8,3%
Casi Siempre	19	10	29	40,3%
<u>Siempre</u>	<u>19</u>	<u>17</u>	<u>36</u>	<u>50,0%</u>
Total	42	30	72	100%

Fuente: Aplicación del cuestionario a los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo.

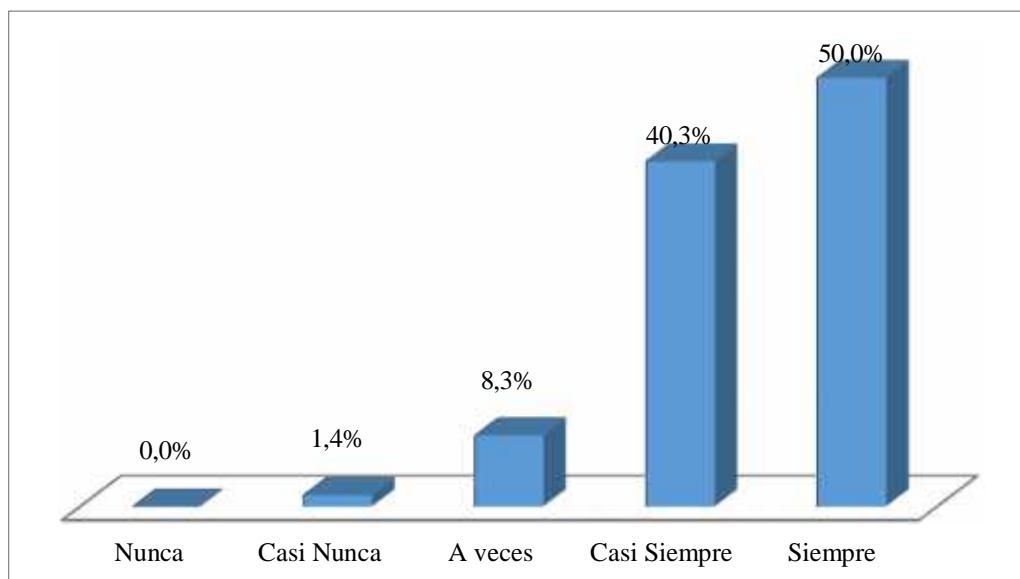


Figura 37: Consolidado general de la variable eficiencia del gasto

Del total de respuestas de la variable eficiencia del gasto el 50 % manifiestan que siempre hay eficiencia del gasto; el 40,3 % casi siempre; mientras que el 8,3 % manifiesta que a veces y solo el 1,4 % casi nunca.

## **Análisis de entrevista**

De acuerdo a las 2 entrevistas realizadas a los responsables en presupuesto en las Agencia 2 de Cutervo del Banco de la Nación se determinó lo siguiente:

1. Si disponen de los manuales de políticas, planes estratégicos, planes operativos y presupuestos para realizar la gestión institucional pero no son conocidos por todos los trabajadores
2. Los tipos de gastos que se ejecutan en las agencias del Banco de la Nación son los gastos corrientes (viáticos, mantenimiento, servicios, etc.); la compra de bienes o gastos menores a 8 UITs y lo realiza el órgano encargado de contrataciones (logística).
3. Los procesos que se sigue para la supervisión de la ejecución de los gastos en las agencias y dependencias es de dualidad en la ejecución de gastos siendo todo gasto autorizado por los funcionarios correspondientes.
4. La asignación de presupuesto del año anterior al presente año fluctúa entre 5 y 10 %.
5. El personal a cargo de la supervisión y ejecución presupuestal en la agencia no está capacitado para el tema.
6. Los entrevistados creen que con la reducción del presupuesto se descuidaría la calidad de los procesos en la ejecución presupuestal, ya que los precios tienen a variar.
7. Los entrevistados creen que debe de mejorarse el control del gasto y se debe aplicar a las agencias a su cargo a fin de hacerlo mas eficiente.
8. No siempre se evalúa la eficiencia del gasto en cada periodo, y cuando se realiza es a través de la subgerencia macro región y gerencia de contabilidad.
9. Se han reportado problemas en la ejecución del presupuesto como fallas en el sistema Oracle o fallas de actualizaciones normadas por el fisco (Sunat).
10. El control interno del Banco de la Nación realiza visitas a las Agencias una vez al año aunque no siempre se cumple este plazo ya que a veces es mucho mayor y auditoría cada 4 o 6 años
11. Entre los problemas en el manejo del presupuesto se ha podido identificar en deficiencias en el sistema de registro de los gastos, problemas en el intercambio de partidas presupuestales, baja ejecución y fraccionamiento del gasto, demora para las ampliaciones y austeridad en asignación de recursos por lo que se necesita un plan de mejora y si estrían de acuerdo en aceptar una propuesta para mejorar la eficiencia del gasto.

## **IV. DISCUSIÓN**



#### IV.DISCUSIÓN

Una vez analizado los datos de los resultados obtenidos, se observó que existe bajo control del presupuesto ejecutado en las Agencias 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo y se llega a resultados parecidos a Valdiviezo (2013) en su tesis *Implementación de un sistema de control interno para la eficiente gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Trujillo*, donde concluyó que existía deficiencias del sistema de control interno en el proceso de gestión presupuestaria (tabla 35), las mismas que afectan negativamente el logro de los objetivos institucionales. Al ser mal ejecutado el presupuesto se están incurriendo a gastos innecesarios en el Banco la Nación (tabla 37).

Las pocas visitas por parte del control interno del Banco de la Nación a sus agencias y dependencias alejadas como es el caso de la Agencia 2 de Cutervo han debilitado la eficiencia del gasto, asimismo los pocos reportes solicitados mensualmente son una debilidad actual de las dependencias (tabla 38).

Se evidenció según los resultados que los trabajadores de la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo realizan propuestas para mejorar la eficiencia de la ejecución del presupuesto y los responsables están dispuestos a considerar la implementación de un modelo para mejorar la situación actual por lo que se hace manifiesto la importancia del capital humano para mejorar la eficiencia del presupuesto, resultado parecidos a Arias (2014) en su tesis *control interno en la ejecución presupuestal del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora años 2012 – 2013* donde concluyó que la importancia del capital humano es fundamental para aumentar la eficiencia del gasto público (análisis de entrevista).

De acuerdo a los resultados de la tabla 38 donde se manifiesta que la eficiencia técnica y asignada no están al 100% en las Agencias del Banco de la Nación debido a las deficiencias identificadas en la tabla 33 y 34 de la dimensión actividades e control gerencial y supervisión por lo que es necesario elaborar un modelo de control presupuestal para mejorar esta situación estando de acuerdo con Argadoña (2016) que manifiesta que el modelo de control es una herramienta gerencial que se utiliza tanto para la planificación como para el control y la planificación presupuestaria y el control presupuestario constituyen el ciclo fundamental de la gestión de las organizaciones.

## **V. CONCLUSIONES**

## **V.CONCLUSIONES**

El control de la ejecución presupuestal , en la Agencia 2 y Dependencias del Banco de la Nación de Cutervo es débil por lo que se estarían realizando gastos innecesarios.

El control interno del Banco de la Nación realiza muy pocas visitas a las Agencias y Dependencias por su lejanía por lo que estaría afectando en la asignación eficiente del presupuesto.

Los trabajadores encargados de los gastos no están emitiendo reportes mensuales o periódicos en su totalidad lo que dificulta en control interno del presupuesto.

En su mayoría se gasta todo el presupuesto pero no se evalúa la eficiencia del presupuesto gastado, por lo que existe más riesgo de mala ejecución ya que se sienten obligados de gastar el presupuesto asignado en cada periodo.

## **VI.RECOMENDACIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES**

Que se realicen más visitas de control de ejecución del presupuesto en las Agencias o dependencias al menos 2 visitas por año.

Que el personal a cargo asuma el compromiso de hacer reportes mensuales del presupuesto gastado y que sea detallado.

Realizar más capacitaciones en tema presupuestal y la importancia de ejecutar eficientemente los recursos asignados por el Estado.

La Gerencia a cargo del presupuesto asignado se plantee metas de eficiencia de presupuesto y los logros obtenidos sean expuestos a fin de cada periodo.

## **VII. PROPUESTA**

## **VII. PROPUESTA**

### **MODELO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA DEL GASTO EN LA AGENCIA 2 Y DEPENDENCIAS DEL BANCO DE LA NACIÓN**

#### **Información general**

1. Institución: Banco de la Nación (Agencia 2 y dependencias).
2. Lugar : Cutervo, Región Cajamarca
3. Actividad : Finanzas

#### **Presentación**

El Banco de la Nación es una institución importante dentro del Estado que deben brindar servicios de calidad y gestionar sus procesos para que estos sean de calidad y puedan reflejar un mejor trabajo para los ciudadanos. En este estudio se ha realizado un diagnóstico preliminar la situación actual en ejecución presupuestal de la Agencia 2 y sus dependencias de Cutervo y se ha establecido que la percepción que se tiene es que es deficiente y por ello para optimizar los procesos es que se ha diseñado un modelo estratégico para mejorar esta gestión administrativa y se pueda lograr alcanzar los procesos en todas las áreas.

#### **Objetivos**

##### **Objetivo General**

Mejorar la eficiencia en la ejecución del presupuesto en la Agencia 2 y sus dependencias de Cutervo del Banco de la Nación Cutervo, región Cajamarca, 2018.

##### **Objetivos Específicos**

- a) Implementar un Comité de Mejora Continua (CMC) del equipo de trabajadores del Banco de la Nación Agencia 2 y sus Dependencias.

- b) Desarrollar cursos de capacitación para los trabajadores de Agencia 2 y sus dependencias de Cutervo del Banco de la Nación Cutervo
- c) Implementar planes de mejora continua para mejorar la eficiencia en la ejecución del presupuesto.
- d) Establecer un sistema de reconocimiento del trabajo desempeñado en el servicio: cartas de felicitación al personal por desarrollar su trabajo con calidad y calidez

### **Justificación**

Es fundamental mejorar la eficiencia de la ejecución del presupuesto del Banco de la Nación, sus Agencias y Dependencias cuidando los recursos limitados del Estado y optimizando los gastos en beneficio de toda la población, por lo que es necesario una mejora continua de los procesos y modelos de ejecución de los procesos presupuestarios de todas las entidades adaptándose a los cambios y buscando nuevas estrategias según sus lineamientos y objetivos de la institución.

### **Fundamentos teóricos**

#### **Teoría de la eficiencia**

Según Benazic ( 2012) cada organización busca sobresalir y resistir al paso del tiempo buscando ser eficiente, sin embargo, cuando se habla de eficiencia dos conceptos sobresalen: la eficiencia definida como el grado de optimización de los resultado obtenidos en relación con los recursos utilizados ; y la eficiencia vista como la relación entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos, o lo que es lo mismo, servicios provistos (outputs) en relación con los recursos empleados para obtener ese efecto (inputs) . Cabe señalar que, en el sector privado los inputs y outputs pueden ser expresados en términos financieros, mientras que en el sector público, es mucho más complejo identificar los inputs a considerar y particularmente los outputs que habrán de determinar la eficiencia del sector por lo que en el análisis de la eficiencia del sector,público, cobra gran importancia el concepto de la eficiencia definida como capacidad de alcanzar metas . Eficiencia en el sentido de Pareto-Koopmans Una unidad de decisión es eficiente si y solamente si ninguno de sus insumos o sus productos puede ser reducido o incrementado sin empeorar



### **Eficiencia técnica**

La eficiencia técnica refleja si los recursos son explotados al máximo de su capacidad productiva o no. Es decir, si hay capacidad ociosa de los factores productivos o si están siendo usados al cien por ciento. En economía, hay un famoso gráfico llamado Frontera de Posibilidades de Producción (FPP) que resume esta idea (Cachanosky,s.f.,p.3).

### **Eficiencia asignada**

Muestra la capacidad que posee un agente económico para distribuir los recursos productivos entre alternativos usos y generar un conjunto óptimo de outputs. En otros términos, la eficiencia asignativa consiste en elegir entre diferentes combinaciones de outputs técnicamente eficientes como por ejemplo no solo elegir tecnología sino elegir la mejor tecnología (Cachanosky,s.f.,p.3).

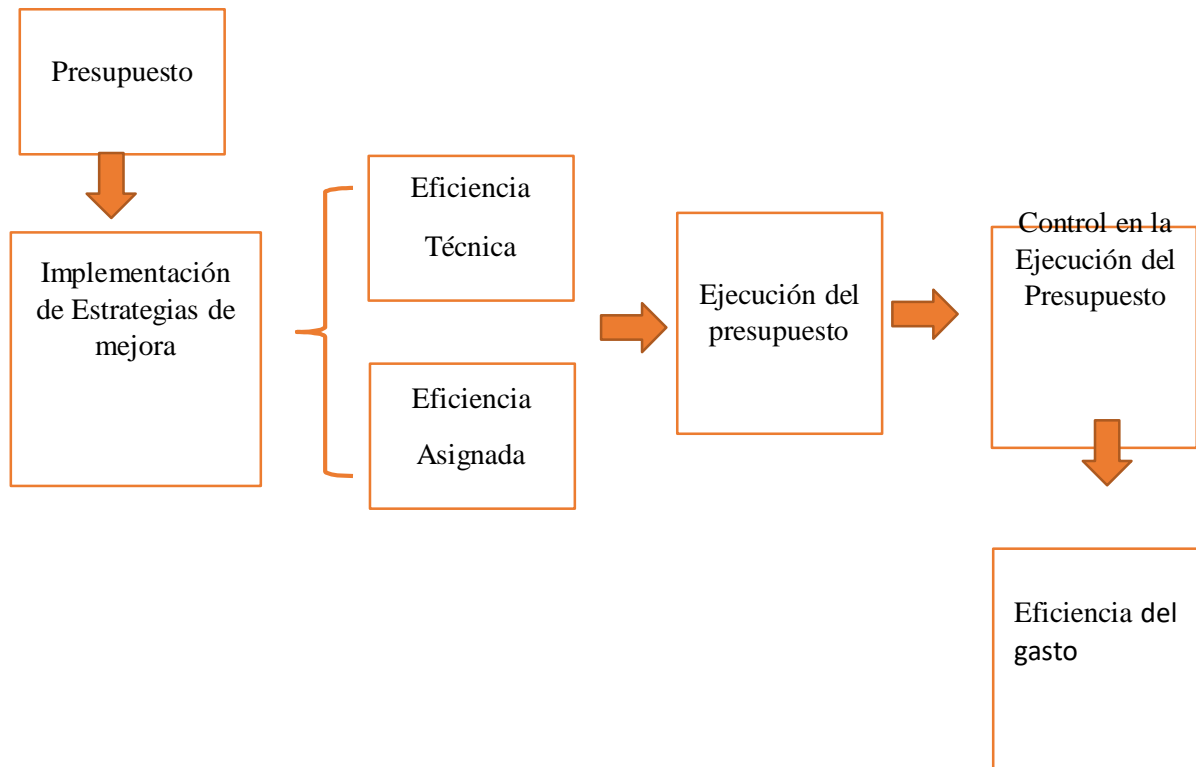
### **Control en la ejecución presupuestal**

Es un sistema compuesto por un conjunto de procedimientos administrativos mediante los cuales se vigila la autorización, tramitación y aplicación de recursos asignados para el Gasto del Sector Público en el desempeño de sus funciones (Ecofinanzas,2016,p.1).

### **Eficiencia del gasto**

La eficiencia del gasto público busca evaluar cuan bien están siendo gestionados los recursos fiscales disponibles (Vargas,2017,p.9).

## Estructura



## Estrategias para implementar la propuesta

Competencias	Estrategias	Contenidos (del diagnóstico)	Materiales	Tiempo	
				Horas	Fecha
<b>Eficiencia técnica</b>	Implementar un Comité de Mejora Continua (CMC)	Grupo de responsables cumpliendo sus funciones	Papel Computadoras Lapiceros Resaltador USB Material bibliográfico Perforador	5 horas	09-10-2018
	Desarrollar cursos de capacitación	Presupuesto Eficiencia Calidad de gasto	Papel Computadoras Lapiceros Resaltador USB Material bibliográfico Perforador	4 horas	10-10-2018
<b>Eficiencia Asignada</b>	Implementar planes de mejora continua	Planes de mejora puestos en marcha y su análisis	Papel Computadoras Lapiceros Resaltador USB Material bibliográfico Perforador	6 horas	20-11-2018
	Establecer un sistema de reconocimiento del trabajo desempeñado en el servicio	Reconocimientos De los logros de los responsables	Papel Computadoras Lapiceros Resaltador USB Material bibliográfico Perforador	6 horas	12-12-2018

## VIII. REFERENCIAS

## VIII.REFERENCIAS

- Acgm add unefa (2015). *Gastos Públicos*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/acgmaddunefa/ingresos-y-gastos-publicos>
- Ambrosini, D. (2016). *Introducción a la Banca*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Andina (2018). *Presupuesto para Cajamarca este año será de S/ 895 millones*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-presupuesto-para-cajamarca-este-ano-sera-s-895-millones-709648.aspx>
- Arias, D.A. (2014). *Control Interno en la Ejecución Presupuestal del Gasto Público en la Municipalidad Distrital de Llacanora años 2012 • 2013*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca.
- Argandoña, A. (2016). *Control contable*. Paper N° 17, IESE. Pamplona
- Banco Mundial (2018). *Hacia un gasto público social más eficiente y efectivo en Centroamérica*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/toward-more-efficient-and-effective-public-social-spending-in-central-america>
- Cachanosky, I. (s.f). *Eficiencia técnica, eficiencia económica y eficiencia dinámica*. Recuperado de <http://www.hacer.org/pdf/ICachanosky00.pdf>
- Cambier, E. (2015). *Evaluación del cumplimiento del control interno de un departamento de registro de una entidad de estudios superiores basado en técnicas de auditoría interna*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. España.
- Calle, J. (2014). *Componentes del control interno*. Recuperado de <https://www.riesgoszero.com/blog/conozca-los-componentes-del-control-interno-de-una-empresa>
- Crespo, B., y Suarez, M. (2014). *Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso "Multitecnos S.A. de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012-2013*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Tesis de grado. Guayaquil.
- Contraloría General de la República (2016). *Control interno*. Recuperado de [http://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/3\\_CONTROL\\_INTERNO\\_2016.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf)
- Coral, A. (2015). *En Gestión de la información*. Recuperado de <https://archivisticafacil.wordpress.com/2015/03/02/que-es-el-analisis-documental/comment-page-1/#comment-238>

- Ecofinanzas (2018). *Control presupuestario*. Recuperado de [https://www.ecofinanzas.com/diccionario/C/CONTROL\\_PRESUPUESTARIO.htm](https://www.ecofinanzas.com/diccionario/C/CONTROL_PRESUPUESTARIO.htm)
- El Peruano (2018). *Eficiencia del Gasto Publico*. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-eficiencia-del-gasto-publico-65367.aspx>
- El Peruano (2016). *La corrupción y el presupuesto público*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-la-corrupcion-y-control-presupuestal-i-48762.aspx>
- El Comercio (2016). *Presupuesto 2016: ¿Y la calidad del gasto público?*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/presupuesto-2016-calidad-gasto-publico-255091>
- Fundación Mapfre Estudios (2013). *Teoría General del Control Público*. España. Editorial MAPFRE.
- Fernández B. (2014). *Dinero, Banca y Mercados Financieros*. Primera edición Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Gámez, I. (2010). *Control Interno en las áreas de Aprovisionamiento de las Empresas Públicas Sanitarias de Andalucía*, Universidad de Málaga. España
- Ivanega, M. (s.f). *Concepto, Clasificación y Contenido Del Control Público*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/233554915/Concepto-Clasificacion-y-Contenido-Del-Control-Publico>
- Joaquín, E. (2016). *Modelo de gasto que no ponga en riesgo la sostenibilidad del propio sector público*. Economía del gasto público para mayores de edad. Editorial Aranzadi.
- Nuñez, A. (2015) *Evolución histórica de los presupuestos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-historica-de-los-presupuestos-ensayo/>
- Perú21 (2015). FMI: *Gasto público debe ser eficiente*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/fmi-gasto-publico-debe-eficiente-190959>
- Rodríguez, J. (2013). *Entrevista*. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/Entrevista\\_trabajo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf)
- Romero, J. (2012, agosto 31). *Control interno y sus 5 componentes según COSO*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Osorio, R. (2015). *El cuestionario*. Recuperado de <https://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm>
- Oropeza, J. (2016). *El presupuesto como una herramienta para mejorar el impacto de las políticas*. Recuperado de

[http://ella.practicalaction.org/wpcontent/uploads/2011/11/110831\\_GOV\\_BudPubPo1\\_GUIDE\\_Esp.pdf](http://ella.practicalaction.org/wpcontent/uploads/2011/11/110831_GOV_BudPubPo1_GUIDE_Esp.pdf)

Kafka, F. (2015). *Análisis Económico*. Lima – Perú. Centro de Investigación UNMSM.

Montalva, C. (2017) en su tesis *Análisis crítico al control externo en materia de gasto público y propuestas*. Tesis de Maestría, Universidad de Chile. Santiago.

López, R. (2014). *La Banca de inversión en el Perú*. 4ª Ed. Universidad de Piura, Piura

Paredes, L. (2018). *Manual del presupuesto público 2018*. Grupo Gasetta Juridica

Portocarrero, F. (2015). *Microcrédito en el Perú: quiénes piden, quiénes dan*. Lima. editorial CIES.

Rivas, R. y Miguel M. (2013) *Balance del sistema bancario peruano para el 2012*. En: Revista Economía y Sociedad N° 62. Lima.

Rodríguez, O.A. (2017). *Evaluación de la ejecución presupuestal de la Policía Nacional del Perú y su implicancia en la Política Pública de Seguridad Ciudadana*. Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Sánchez, D.(2016). *España, puesto 106 en el ranking de eficiencia del gasto público*. Recuperado de <https://www.libremercado.com/2016-10-09/espana-puesto-106-en-el-ranking-de-eficiencia-del-gasto-publico-1276584059/>

Trivelli, C. (2014). *Una visión del gasto público*, a manera de introducción, en Mercado y gestión del microcrédito en el Perú. Lima. Editorial CIES.

Usuriaga,E. (2016). *El control interno y su incidencia en la optimización de los recursos financieros en las Municipalidades Distritales de la Provincia de Huánuco*. Tesis para optar el grado de Magister, Universidad de Huanuco, Huánuco.

Valdiviezo, V. (2013) en su tesis *implementación de un sistema de control interno para la eficiente gestión presupuestaria en la Universidad Nacional de Trujillo*. Tesis para optar el grado de Doctor en administración, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

Vargas,J.(2017). *Análisis de la eficiencia del gasto público: evidencia para municipalidades de la región del Cusco*. Recuperado de

[https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/a\\_a1\\_t7\\_pbcus\\_cbc\\_informe\\_final.pdf](https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/a_a1_t7_pbcus_cbc_informe_final.pdf)

## ANEXOS



## ANEXOS 01: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO

**Introducción:** Se está llevando a cabo una encuesta en la Agencia y dependencias del Banco de la Nación, para una investigación, que tiene como objetivo, diseñar un modelo de control de ejecución presupuestal orientado a hacer más eficiente el gasto en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación.

#### Datos generales

Fecha: ..... Agencia.....

Cargo.....

**Instrucciones:** responda con sinceridad las siguientes preguntas:

I. Marque con una x en el recuadro, según considere.

PREGUNTAS	1.Nunca	2.Casi Nunca	3.Aveces	4.Casi Siempre	5.Siempre
<b>A) CONTROL EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL</b>					
<b>Ambiente de control</b>					
1. ¿Considera que en su agencia o dependencia el Banco de la Nación está comprometida con el control de ejecución de presupuesto asignado?					
2. ¿Considera que el personal que labora en la oficina, ¿Se encuentra motivado y capacitado para realizar sus funciones?					
<b>Evaluación de riesgos</b>					
3. ¿Utiliza reportes presupuestarios mensuales para centralizar el gasto de sus dependencias?					
4. ¿Se realiza conciliación con los balances contables de las dependencias a su cargo?					
5. ¿Se evalúan los posibles riesgos de mala ejecución del presupuesto asignado?					
<b>Actividades de control gerencial</b>					
6. ¿Los gerentes a cargo supervisan directamente la ejecución del presupuesto?					
7. ¿La gerencia llega constantemente a comunicar los logros o desaciertos donde trabaja en el tema de control presupuestal?					
8. ¿Se realizan coordinaciones mensuales entre los administradores responsables de la ejecución presupuestal y su jefe inmediato?					
<b>Supervisión</b>					
9. ¿Recibe con frecuencia la visita de supervisión de control interno en sus agencias?					

10. ¿Cree usted que se está gastando acorde a las necesidades de sus agencias?					
11. ¿Hay sanciones si se detecta una mala ejecución del presupuesto?					
12. ¿Cree que debería existir más control en la ejecución del presupuesto?					
13. ¿El personal a cargo de realizar los gastos en sus dependencias están capacitados?					
14. ¿Presenta información mensual al OSCE sobre las cartas de aprobación ejecutadas por sus agencias?					
15. ¿Se brinda reportes mensuales de los gastos realizados en las agencias a su cargo?					
<b>Evaluación presupuestaria</b>					
16. ¿Se evalúa la eficiencia de la ejecución del presupuesto asignado?					
<b>B) EFICIENCIA DEL GASTO</b>					
<b>Eficiencia técnica</b>					
17. ¿Cree usted que todos los gastos realizados en los que incurre sus agencias o dependencias son necesarios para el normal funcionamiento de las mismas?					
18. ¿Posee el presupuesto suficiente para efectuar bien su trabajo?					
19. Considera que se hacen gastos innecesarios en su agencia o dependencia.					
20. Se ejecuta el total del presupuesto asignado a su agencia y dependencias.					
21. ¿Con la asignación presupuestal se soluciona los problemas logísticos de las agencias?					
22. ¿Existen ambientes , materiales y herramientas adecuados para realizar sus labores en el momento que los requiere?					
23. ¿Para ejecutar el presupuesto se elige la mejor alternativa en cuanto a precios y calidad?					
24. ¿El tiempo en que se ejecuta el presupuesto es el adecuado?					
<b>Eficiencia asignada</b>					
25. ¿Se tiene alcance a normativa vigente que les permita cumplir con los objetivos de la ejecución presupuestal?					
26. ¿Se utiliza de manera adecuada los materiales de oficina para el cumplimiento de sus funciones?					
27. ¿La tecnología adquirida es la mejor y al precio más óptimo?					
28. ¿Realiza propuestas para disminuir el gasto innecesario en su agencia y dependencias?					
29. ¿Se logran las metas planteadas?					

## GUIÓN DE ENTREVISTA

*Introducción:* Estamos llevando a cabo entrevistas dirigidas a los responsables en presupuesto en las Agencias del Banco de la Nación , para una investigación, que tiene como objetivo, diseñar un modelo de control de ejecución presupuestal orientado a hacer más eficiente el gasto en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación.

### I.DATOS INFORMATIVOS:

1. Entrevistado :
2. Cargo :
3. Institución :
4. Lugar :
5. Entrevistador :

### II.PREGUNTAS:

1. ¿Las Agencias del Banco de la Nación, disponen y conocen los manuales de políticas, planes estratégicos, planes operativos y presupuestos para realizar la gestión institucional?
2. ¿Qué tipos de gastos ejecutan las agencias a su cargo?
3. ¿Cuál son los procesos que se sigue para la supervisión de la ejecución de los gastos en su agencia y dependencia?
4. ¿Cuánto varía la asignación de presupuesto del año anterior al presente año?
5. ¿El personal a cargo de la supervisión y ejecución presupuestal en la agencia está capacitado para el tema?
6. ¿Cree usted que con la reducción del presupuesto se descuidaría la calidad de los procesos en la ejecución presupuestal?
7. ¿Qué tipo de mecanismo de control se debe aplicar a las agencias a su cargo a fin de hacer más eficiente el gasto?
8. ¿El personal a cargo de ejecutar el gasto en las oficinas a su cargo tiene algún tipo de responsabilidad funcional dentro de la organización en la que usted labora?
9. ¿Se evalúa la eficiencia del gasto en cada periodo?
10. ¿Se han reportado problemas en la ejecución del presupuesto?¿Cuáles?
11. ¿El control interno del Banco de la Nación cada qué tiempo los visitas y que labor realiza cuando llega?
12. ¿Qué problemas en el manejo del presupuesto ha podido identificar?

## ANEXO 02: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

#### I. Información General

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Jorge Bautista Nuñez
- 1.2. Institución donde labora: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza
- 1.3. Cargo: Docente contratado
- 1.4. Grado Académico: Magister
- 1.5. Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario
- 1.6. Autor del instrumento: Br. Alexi Roman Calle Tuñoque

#### II. Aspectos de validación

Revisar y analizar el conjunto de ítems del instrumento de investigación y luego marcar con un aspa (X), en la Ficha de Validación, el casillero según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

Aspectos de validación del instrumento		Escala (puntos)			Observaciones, sugerencias
		1 (C)	2 (B)	3 (A)	
1. Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación			X	
2. Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones			X	
3. Congruencia	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide			X	
4. Suficiencia	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable			X	
5. Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones Observables			X	
6. Consistencia	Los ítems están formulados en concordancia con los fundamentos teóricos de la variable			X	
7. Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores			X	
8. Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
9. Formato	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos tamaño de letra, espaciado, interlineado, etc.			X	
10. Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas bien Definidas			X	
Coteo Total		0	0	30	

Promedio de valoración 1.....

Coefficiente de validez  $\frac{A + B + C}{30}$

#### CALIFICACIÓN GLOBAL

Validez muy buena

Fecha 05 - 06 - 18

Intervalos	Resultados
0,00 — 0,49	Validez nula
0,50 — 0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	validez baja
0,70 - 0,79	Validez aceptable
<u>0,80 - 0,89</u>	<u>Validez buena</u>
0,90 - 1,00	Validez muy buena



Mg. Jorge Bautista Nuñez  
DNI: 27424465  
Estadístico

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. Información General

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Jorge Bautista Nuñez
- 1.2. Institución donde labora: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza
- 1.3. Cargo: Docente contratado
- 1.4. Grado Académico: Magíster
- 1.5. Nombre del instrumento evaluado: Guion de entrevista
- 1.6. Autor del instrumento: Br. Alexi Roman Calle Tuñoque

### II. Aspectos de validación

Revisar y analizar el conjunto de ítems del instrumento de investigación y luego marcar con un aspa (X), en la Ficha de Validación, el casillero según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

Aspectos de validación del instrumento		Escala (puntos)			Observaciones, sugerencias
		1 (C)	2 (B)	3 (A)	
1. Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de			X	
2. Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones			X	
3. Congruencia	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide			X	
4. Suficiencia	Los ítems son suficientes en cantidad para para	X			
5. Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos, acciones Observables			X	
6. Consistencia	Los ítems están formulados en concordancia con los fundamentos teóricos de la variable				
7. Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores				
8. Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.				
9. Formato	Los ítems están escritos respetando aspecto, típicos tamaño de letra, espaciado, interlineado				
10. Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones, consigna bien Definidas				
Conteo Total					

Promedio de valoración  $\frac{0+0+0}{3} = 0$

Coeficiente de validez  $\frac{A + B + C}{30}$

### CALIFICACIÓN GLOBAL

Validez muy buena

Fecha 05/05/2018 JB

Intervalos	Resultados
0,00— 0,49	Validez nula
0,50—0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	validez baja
0,70—0,79	Validez aceptable
0,80—0,89	Validez buena
0,90 -1,00	Validez muy buena



Mg. Jorge Bautista Nuñez  
DNI: 27424465  
Estadístico

**"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"**

## **CONSTANCIA**

Por intermedio de la presente hago constar que el estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo", de la Maestría en Gestión Pública

**Br. Alexi Roman Calle Tuñoque**

Ha presentado el cuestionario y entrevista para su validación.

Luego de ser evaluado; expreso mi opinión: favorable, porque reúne los requisitos para ser aplicado.

Por lo que expido la presente Constancia para los fines que el interesado estime conveniente.

Bagua Grande, 5 de junio de 2018.



---

**Mg. Jorge Bautista Nuñez**  
DNI: 27424465

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. Información General

- 1.1. **Nombres y apellidos del validador:** Esteban Nolberto Panta Medina
- 1.2. **Institución donde labora:** Universidad de Lambayeque
- 1.3. **Cargo:** Docente nombrado
- 1.4. **Grado Académico:** Magister
- 1.5. **Nombre del instrumento evaluado:** Cuestionario
- 1.6. **Autor del instrumento:** Br. Alexi Roman Calle Tufoque

### II. Aspectos de validación

Revisar y analizar el conjunto de ítems del instrumento de investigación y luego marcar con un aspa (X), en la Ficha de Validación, el casillero según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

Aspectos de validación del instrumento		Escala (puntos)			Observaciones, sugerencias
		1 (C)0	2 (B)	3 (A)	
1.Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación			X	
2. Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones			X	
3. Congruencia	Los ítems son congruentes entre si y con el concepto que mide			X	
4.Suficiencia	Los ítems son suficientes en cantidad para para medir la variable			X	
5.Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones Observables			X	
6.Consistencia	Los ítems están formulados en concordancia con los fundamentos teóricos de la variable			X	
7.Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores			X	
8. Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
9. Formato	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos tamaño de letra, espaciado, interlineado, etc.			X	
10.Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas bien Definidas			X	
Cuento Total		0	0	30	

Promedio de valoración ..... 1 .....

Coefficiente de validez  $\frac{A + B + C}{30}$

**CALIFICACIÓN GLOBAL**  
*Muy buena*

Fecha 25-06-18

Intervalos	Resultados
0,00 – 0,49	Validez nula
0,50 – 0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	validez baja
0,70 – 0,79	Validez aceptable
<u>0,80 – 0,89</u>	<u>Validez buena</u>
0,90 – 1,00	Validez muy buena

  
 \_\_\_\_\_  
 Mg. Esteban Nolberto Panta Medina  
 DNI: 42112642  
 Metodólogo

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. Información General

- 1.1. **Nombres y apellidos del validador:** Esteban Nolberto Panta Medina
- 1.2. **Institución donde labora:** Universidad de Lambayeque
- 1.3. **Cargo:** Docente nombrado
- 1.4. **Grado Académico:** Magister
- 1.5. **Nombre del instrumento evaluado:** Guion de entrevista
- 1.6. **Autor del instrumento:** Br. Alexi Roman Calle Tuñoque

### II. Aspectos de validación

Revisar y analizar el conjunto de ítems del instrumento de investigación y luego marcar con un aspa (X), en la Ficha de Validación, el casillero según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

Aspectos de validación del instrumento		Escala (puntos)			Observaciones, sugerencias
		1 (C) 0	2 (B) 1	3 (A) 2	
1. Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación			X	
2. Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones			X	
3. Congruencia	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide			X	
4. Suficiencia	Los ítems son suficientes en cantidad para para medir la variable		X		
5. Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones Observables		X		
6. Consistencia	Los ítems están formulados en concordancia con los fundamentos teóricos de la variable			X	
7. Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
8. Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
9. Formato	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos tamaño de letra, espaciado, interlineado, etc.			X	
10. Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas bien Definidas			X	
Conteo Total		0	4	24	

Promedio de valoración ... 0.93

Coefficiente de validez  $\frac{A + B + C}{30}$

#### CALIFICACIÓN GLOBAL

Muy buena

Fecha 15-06-18

Intervalos	Resultados
0,00 — 0,49	Validez nula
0,50 — 0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	validez baja
0,70 — 0,79	Validez aceptable
<u>0,80 — 0,89</u>	<u>Validez buena</u>
0,90 — 1,00	Validez muy buena



Mg. Esteban Nolberto Panta Medina  
DNI: 42112642  
Metodólogo



**"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"**

## **CONSTANCIA**

Por intermedio de la presente hago constar que el estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad "César Vallejo", de la Maestría en Gestión Pública

**Br. Alexi Roman Calle Tuñoque**

Ha presentado el cuestionario y entrevista para su validación.

Luego de ser evaluado; expreso mi opinión: favorable, porque reúne los requisitos para ser aplicado.

Por lo que expido la presente Constancia para los fines que el interesado estime conveniente.

Lambayeque, 5 de junio de 2018.



**Mg. Esteban Nolberto Panta Medina**  
DNI: 42112642

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. Información General

- 1.1. Nombres y apellidos del validador: Miguel Angel Peña Palacios
- 1.2. Institución donde labora: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza
- 1.3. Cargo: Subgerente de tesorería
- 1.4. Grado Académico: Magíster
- 1.5. Nombre del Instrumento evaluado: Guion de entrevista
- 1.6. Autor del instrumento: Br. Alexi Reman Calle Tuñoque

### II. Aspectos de validación

Revisar y analizar el conjunto de ítems del instrumento de investigación y luego marcar con un aspa (X), en la Ficha de Validación, el casillero según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

Aspectos de validación del instrumento	Escala (puntos)	Observaciones, sugerencias
1. Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de	X.
2. Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones	X.
3. Congruencia	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide	X.
4. Suficiencia	Los ítems son suficientes en cantidad para para	X.
5. Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones Observables	X.
6. Consistencia	Los ítems están formulados en concordancia con los fundamentos teóricos de la variable	X.
7. Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores	X.
8. Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	X.
9. Formato	Los ítems están escritos respetando aspecto, técnicos tamaño de letra, espaciado, interlineado,	X.
10. Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas bien Definidas	X.
Conteo Total		0 2 10

Promedio de valoración **0,9**

Coficiente de validez  $\frac{A+B+C}{30}$

### CALIFICACIÓN GLOBAL

**MUY BUENA**

Intervalos	Resultados
0,00—0,49	Validez nula
0,50—0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	validez baja
0,70—0,79	Validez aceptable
0,80—0,89	Validezbuena
0,90—1,00	Validez muy buena

Fecha 01, 08, 19

  
 Mg. Miguel Ángel Peña Palacios  
 DNI: 17611653



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### I. Información General

- 1.1. **Nombres y apellidos del validador:** Miguel Ángel Peña Palacios
- 1.2. **Institución donde labora:** Municipalidad Provincial de Lambayeque
- 1.3. **Cargo:** Subgerente de tesorería
- 1.4. **Grado Académico:** Magister
- 1.5. **Nombre del instrumento evaluado:** Cuestionario
- 1.6. **Autor del instrumento:** Br. Alexi Roman Calle Tuñoque

### II. Aspectos de validación

Revisar y analizar el conjunto de ítems del instrumento de investigación y luego marcar con un aspa (X), en la Ficha de Validación, el casillero según la calificación que asigne a cada uno de los indicadores.

Aspectos de validación del instrumento		Escala (puntos)			Observaciones, sugerencias
		1 (C)Ⓞ	2 (B)	3 (A)	
1. Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación			X	
2. Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones			X	
3. Congruencia	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide			X	
4. Suficiencia	Los ítems son suficientes en cantidad para para medir la variable			X	
5. Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones Observables			X	
6. Consistencia	Los ítems están formulados en concordancia con los fundamentos teóricos de la variable			X	
7. Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores			X	
8. Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
9. Formato	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos tamaño de letra, espaciado, interlineado, etc.			X	
10. Estructura	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas bien Definidas		X		
Conteo Total			2	27	

Promedio de valoración 0.96

Coefficiente de validez  $\frac{A + B + C}{30}$

#### CALIFICACIÓN GLOBAL

Muy BUENA

Fecha 05-06-18

Intervalos	Resultados
0,00 — 0,49	Validez nula
0,50 — 0,59	Validez muy baja
0,60 - 0,69	validez baja
0,70 — 0,79	Validez aceptable
<u>0,80 — 0,89</u>	<u>Validez buena</u>
0,90 — 1,00	Validez muy buena



Mg. Miguel Ángel Peña Palacios  
DNI: 17611653

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

## CONSTANCIA

Por intermedio de la presente hago constar que el estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo”, de la Maestría en Gestión Pública

**Br. Alexi Roman Calle Tuñoque**

Ha presentado el cuestionario y entrevista para su validación.

Luego de ser evaluado; expreso mi opinión: favorable, porque reúne los requisitos para ser aplicado.

Por lo que expido la presente Constancia para los fines que el interesado estime conveniente.

Lambayeque, 5 de junio de 2018.



Mg. Miguel Ángel Peña Palacios  
DNI: 17611653

## ANEXO 03: ALFA DE CRONBACH

### Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems

#### Resumen del procesamiento de los casos en SPSS

Casos	Válidos	N	%
	Excluido	6	100,0
	s(a)	0	,0
	Total	6	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,864	,858	24

#### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
P1	2,67	,816	6
P2	2,00	,894	6
P3	2,33	,516	6
P4	3,17	,408	6
P5	2,33	,516	6
P6	3,83	,408	6
P7	2,33	1,211	6
P8	2,50	,548	6
P9	2,17	,408	6
P10	2,17	,408	6
P11	2,83	,753	6
P12	3,33	,816	6
P13	2,33	,516	6
P14	2,17	,983	6
P15	2,17	,408	6
P16	2,33	,516	6
P17	2,33	1,033	6
P18	2,67	1,033	6
P19	3,00	,632	6
P20	3,00	,632	6
P21	2,67	,516	6
P22	3,50	,837	6
P23	2,83	,408	6
P24	1,33	,516	6

### Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
62,00	68,000	8,246	24

### Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	2,583	1,333	3,833	2,500	2,875	,295	24
Varianzas de los elementos	,486	,167	1,467	1,300	8,800	,132	24
Covarianzas inter-elementos	,102	-,600	1,133	1,733	-1,889	,056	24
Correlaciones inter-elementos	,202	-1,000	1,000	2,000	-1,000	,239	24

### Estadísticos total-elemento

#### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	59,33	56,267	,903	.	,841
P2	60,00	62,800	,310	.	,865
P3	59,67	63,467	,519	.	,858
P4	58,83	62,967	,751	.	,855
P5	59,67	66,267	,174	.	,866
P6	58,17	67,767	,010	.	,868
P7	59,67	53,467	,738	.	,846
P8	59,50	61,100	,771	.	,851
P9	59,83	65,767	,312	.	,863
P10	59,83	65,767	,312	.	,863
P11	59,17	65,367	,170	.	,868
P12	58,67	58,267	,727	.	,848
P13	59,67	60,667	,878	.	,849
P14	59,83	55,367	,797	.	,843
P15	59,83	62,967	,751	.	,855
P16	59,67	60,667	,878	.	,849
P17	59,67	61,867	,312	.	,866
P18	59,33	53,867	,862	.	,840
P19	59,00	63,200	,438	.	,859
P20	59,00	65,600	,195	.	,866
P21	59,33	67,067	,079	.	,868
P22	58,50	70,300	-,214	.	,882
P23	59,17	73,367	-,791	.	,882
P24	60,67	63,467	,519	.	,858

ANEXO 04: FOTOS RELACIONADOS AL ESTUDIO







**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITARIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : **FCB-PP-09-03-03**  
 Versión : **01**  
 Fecha : **23-03-2018**  
 Página : **1 de 1**

Yo **Alex Foronda Calle J. J. J. J. J.**, identificado con DNI N° **42863177** egresado de la Escuela Profesional de **POSTGRADO** de la Universidad César Vallejo, autorizo  , No autorizo  la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **"Modelo de control en la ejecución presupuestal para hacer más eficiente el gasto en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación"** en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33.

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

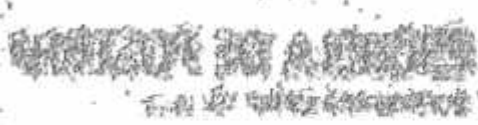
FIRMA

DNI: 42863177

FECHA: 25 de Septiembre del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del IIC	Aprobó	Representante de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	--------------------------------

123



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO ACADÉMICO**

Yo, **AURELIO RUIZ PÉREZ**, Asesor de la Experiencia Curricular Diseño y Desarrollo del Proyecto de Investigación y Revisor de la Tesis del ex estudiante Br. **ALEXI ROMAN CALLE TUÑOQUE**, titulada:

**MODELO DE CONTROL EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PARA HACER MAS EFICIENTE EL GASTO EN LA AGENCIA 2 CUTERVO DEL BANCO DE LA NACIÓN**

Constato que la misma tiene un índice de similitud de 25 % verificable en el reporte de originalidad del Programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 20 de julio de 2018.

  
**Dr. AURELIO RUIZ PÉREZ**

**DNI: 16545294**