

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE \*TACNA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



**“CENTRALIZACION DEL PRESUPUESTO ASIGNADO  
DEL BANCO DE LA NACION Y SU INCIDENCIA EN LA  
GESTION OPERATIVA DE LA AGENCIA TACNA, 2012 -  
2016”**

**Tesis para optar Título Profesional de Contador Público con mención en  
Auditoría**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Jorge Luis Acero Soto**

**TACNA – PERÚ**

**2017**



**Agradecimientos:**

Mi agradecimiento a la Escuela de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, por haberme formado en sus aulas con docentes preparados, a mis padres Marcelo y Silveria, a mi hermano Bruno; quienes me apoyaron para realizar éste trabajo de investigación. Gracias a todos por cada uno de sus consejos que llegaron a tiempo para orientarme, en el camino a seguir.

## INDICE

RESUMEN.....	IV
ABSTRACT .....	V
INTRODUCCION.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
Formulación del Problema .....	16
Problema General .....	16
Problemas Especificos .....	16
Delimitación de la Investigación .....	16
Objetivos de la Investigación .....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Especificos .....	16
Justificación e Importancia de la Investigación .....	17
Alcances y Limitaciones en la Investigación .....	18
Alcances .....	18
Limitaciones .....	18
CAPITULO I: MARCO TEORICO .....	19
1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	19
1.1.1. Antecedentes Internacionales .....	19
1.1.2. Antecedentes Nacionales .....	21
1.1.3. Antecedentes Locales .....	22
1.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN .....	23
1.2.1. Generalidades del Banco de la Nación .....	23
1.2.2. Información de la Institución .....	24
1.2.3. Funciones del Banco de la Nación.....	25

1.2.4. Base Legal.....	26
1.2.5. Visión.....	27
1.2.6. Misión .....	27
1.3. BASES TEORICOS .....	27
1.3.1. Ley del Presupuesto del Sector Público N° 30372 .....	27
1.3.1.1. Normas para la Gestión Presupuestaria.....	27
1.3.2. Ley del FONAFE N° 27170 .....	28
1.3.2.1. Aspectos Generales.....	28
1.3.3. Directiva de la Gestión Presupuestal del Banco de la Nación .....	29
1.3.3.1. Objeto .....	29
1.3.3.2. Finalidad .....	30
1.3.3.3. Disposiciones Generales y Específicas.....	30
1.3.4. El presupuesto .....	32
1.3.4.1. Objeto del Presupuesto.....	33
1.3.4.2. Funciones del Presupuesto.....	34
1.3.4.3. Principios del Presupuesto.....	35
1.3.4.4. Ventajas y Limitaciones .....	36
1.3.4.4.1. Ventajas.....	36
1.3.4.4.2. Limitaciones.....	37
1.3.4.5. Etapas del Proceso Presupuestal en el Banco de la Nación .....	38
1.3.4.5.1. Formulación del Proyecto del Presupuesto .....	38
1.3.4.5.2. Elaboración del Proyecto del Presupuesto.....	38
1.3.4.5.3. Aprobación y Asignación del Presupuesto .....	38
1.3.4.5.4. Ejecución del Presupuesto.....	39
1.3.4.5.5. Evaluación del Presupuesto.....	39
1.3.4.5.6. Modificación del Presupuesto .....	40
1.3.4.6. Indicadores del Presupuesto, Partidas Presupuestarias .....	41

1.3.5. Gestión .....	46
1.3.5.1. Niveles de Gestión .....	46
1.3.5.2. Gestión Operativa .....	48
1.3.5.2.1. Importancia .....	49
1.3.5.3. Gestión Operativa del Banco de la Nación.....	49
1.3.5.4. Indicadores de Gestión Operativa del Banco de la Nación.....	50
1.4. DEFINICIÓN DE TERMINOS .....	51
1.5. SISTEMA DE HIPOTESIS .....	56
1.5.1. Hipotesis General .....	56
1.5.2. Hipotesis Especificas .....	56
1.6.. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	56
1.6.1. Variable Independiente .....	56
1.6.2. Variable Dependiente .....	57
CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO .....	58
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	57
2.2. NIVELES DE INVESTIGACIÓN .....	58
2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	58
2.4. POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	58
2.4.1. Población.....	58
2.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.5.1. Analisis Documental .....	59
2.5.2. Analisis de Contenido .....	59
2.6. AMBITO DE APLICACIÓN.....	59
2.7. TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	59
CAPITULO III: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	61
3.1. PRESENTACION DE RESULTADOS.....	61
3.2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	62

3.2.1. Centralización Presupuestal de la Agencia Tacna .....	62
3.2.2. Gestión Operativa de la Agencia Tacna.....	74
3.3. CONTRASTACION DE HIPOTESIS DE NORMALIDAD.....	82
3.3.1. Normalidad para los Indicadores del Presupuesto Asignado .....	82
3.3.2. Normalidad para los Indicadores del Gestion Operativa.....	84
3.4. CONTRASTACION DE HIPOTESIS .....	86
3.4.1. Contrastación de Hipotesis General.....	86
3.4.2. Contrastación de Hipotesis Especifica .....	89
3.4.2.1. Primera Hipotesis Especifica.....	89
3.4.2.2. Segunda Hipotesis Especifica.....	92
3.4.2.3. Tercera Hipotesis Especifica.....	95
3.5. DISCUSION DE RESULTADOS .....	96
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....	98
CONCLUSIONES .....	98
SUGERENCIAS .....	99
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	100
ANEXOS .....	103

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Reparación y Mantenimiento de Inmuebles y Otros .....	62
Tabla 2 Reparación y Mantenimiento de Muebles Maq. y Equipo .....	64
Tabla 3 Útiles de Escritorio .....	66
Tabla 4 Gastos de Viaje - Capacitación .....	68
Tabla 5 Otros Suministros .....	70
Tabla 6 Gastos de Reproducción .....	72
Tabla 7 Banca Minorista .....	74
Tabla 8 Depósitos Minoristas .....	76
Tabla 9 Servicios Multired .....	78
Tabla 10 Efectividad del Gasto .....	80
Tabla 11 Prueba de Normalidad Indicadores de Centraliz. Presupuestal .....	83
Tabla 12 Prueba de Normalidad Indicadores de Gestión Operativa .....	84
Tabla 13 Resumen del Modelo de la Centralización Presupuestal .....	87
Tabla 14 Anova - Centralización Presupuestal y la Gestión Operativa.....	87
Tabla 15 Coeficientes - Centralización Presupuestal y la Gestión Operativa ....	87
Tabla 16 Cumplimiento de Metas Banca Minorista .....	90
Tabla 17 Cumplimiento de Metas Depósitos Minorista.....	90
Tabla 18 Cumplimiento de Metas Servicios Multired.....	90
Tabla 19 Estadísticos de Contraste – Gestión Operativa .....	91
Tabla 20 Resumen del Modelo – Egresos Operativos .....	93
Tabla 21 Anova – Egresos Operativos.....	93
Tabla 22 Coeficientes – Egresos Operativos .....	93
Tabla 23 Efectividad del Gasto .....	95



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Reparación y Mantenimiento de Inmuebles y Otros .....	63
Figura 2 Reparación y Mantenimiento de Muebles Maq. y Equipo.....	65
Figura 3 Útiles de Escritorio .....	67
Figura 4 Gastos de Viaje - Capacitación .....	69
Figura 5 Otros Suministros .....	71
Figura 6 Gastos de Reproducción .....	73
Figura 7 Banca Minorista .....	75
Figura 8 Depósitos Minoristas .....	77
Figura 9 Servicios Multired .....	79
Figura 10 Efectividad del Gasto .....	81

## RESUMEN

La presente investigación titulada: “centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación y su incidencia en la gestión operativa de la agencia Tacna, 2012 - 2016”, está orientado a determinar la incidencia que existe entre el presupuesto asignado de la agencia Tacna y la gestión operativa de la agencia Tacna. La hipótesis que se ha formulado es la siguiente: La centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna incide en su gestión operativa. La investigación centró su metodología, bajo una visión cuantitativa, tipo básico, diseño no experimental de nivel de contraste de hipótesis descriptiva - correlacional, se asume este nivel en razón que establece una relación entre las variables centralización del presupuesto asignado y gestión operativa del Banco de la Nación.

Se aplicaron fichas de cotejo de análisis documental a la totalidad de la muestra, para medir la variable centralización presupuestal y para medir la variable gestión operativa; las cuales hicieron posible recopilar información, comparar y medir las variables que se estudian, efectuar las co-relaciones y comparativos correspondientes. La muestra fue integrada por el 100 % de la población, es decir los periodos del 2012 – 2016. Los resultados obtenidos permitieron establecer que la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación incide en la Gestión operativa de la agencia Tacna.

Palabras Clave: Asignación presupuestaria, Gestión operacional, Presupuesto, Partidas, Modificación Presupuestaria.

## **ABSTRACT**

The present research entitled "centralization of the assigned budget of the National Bank and its incidence in the operational management of the Tacna agency, 2012-2016", is aimed at determining the impact that exists between the Tacna agency's assigned budget and the operational management of the Tacna Agency. The hypothesis that has been formulated is the following: The centralization of the assigned budget of the bank of the nation to the agency Tacna affects its operative management. The research centered its methodology, under a quantitative approach, basic type, non - experimental design of contrast level of descriptive - correlational hypothesis, assuming this level because it establishes a relation between the variables centralization of the assigned budget and operational management of the Bank of the nation.

Doctoral analysis check sheets were applied to the whole sample, to measure the variable Centralization budget and to measure the variable operational management; which allowed to gather information, to relate and to measure the variables of study, to make the correlations and corresponding comparisons. The sample consisted of 100% of the population, that is to say the periods of 2012-2016. The obtained results allowed to establish that the centralization of the assigned budget of the Bank of the Nation affects in the operative management of the Tacna agency.

Key words: Budget allocation, Operational management, Budget, Items, Budget modification.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el presupuesto se programa, formula, aprueba, ejecuta y evalúa, en función a la gestión operativa de una organización, en los últimos años la evolución registrada en el sector financiero ha exigido a las entidades que aspiren a ser competitivas, a diseñar cuidadosamente sus planes estratégicos operativos para enfrentarse con éxito a los desafíos futuros, y así lograr las metas establecidas.

La gran preocupación de los funcionarios de las entidades financieras es el logro de metas y objetivos, como también la línea estratégica que han de seguir, la implementación de herramientas tales como, plan estratégico operativo, presupuestos, se manifiestan como puntos clave de las distintas gestiones de cada ente.

En este sentido, el objetivo principal de la tesis es evaluar la incidencia de la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna en la gestión operativa para optimizar la gestión de los recursos económicos financieros.

El aporte de la tesis su estudio y análisis en el impacto que tiene el presupuesto centralizado asignado a la agencia Tacna y su gestión operativa alcanzada con dicho presupuesto. El trabajo de investigación tiene como punto de estudio las asignaciones presupuestales realizadas semestralmente a la agencia Tacna del Banco de la Nación desde el 2012 al 2016.

Por lo antes expuesto, se considera necesario el desarrollo de la presente investigación titulada “centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación y su incidencia en la gestión operativa de la agencia Tacna, 2012 – 2016”, dividiéndose para ello en cuatro capítulos:

Capítulo I, El problema, en este capítulo se encuentran la determinación y formulación del problema, objetivos, justificación e importancia y limitaciones de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, involucra los antecedentes de la investigación, generalidades de la institución, información de la institución, rol del Banco de la Nación, su normativa y base legal, de igual manera se muestran las teorías y definiciones de manera progresiva, temas cuyos contenidos forman el fundamento teórico científico de nuestra Investigación.

Capítulo III, Marco metodológico, se exponen las hipótesis y variables de investigación, así como el diseño metodológico, especificando: el tipo y diseño de estudio, población y las técnicas en el manejo de la información.

Capítulo IV, Análisis de los resultados y comprobación de las hipótesis, comprende la descripción del trabajo de campo; la presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, los mismos que nos permiten verificar las hipótesis de nuestra investigación.

Asimismo, en el trabajo de investigación se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos respectivos, que contribuyen a una mejor comprensión del mismo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

Todas las instituciones bancarias requieren de un proceso de gestión operativa, con la finalidad de mejorar su capacidad para lograr el objeto de sus políticas y sus distintas metas operativas.

Para ello, dichos entes necesitan de un presupuesto que respalde cada actividad operativa, un presupuesto es un cálculo programado de manera sistematizada, de las operaciones y de los resultados a obtener por un organismo en un tiempo definido.

Es por eso que la agencia Tacna del Banco de la Nación, recibe un presupuesto para gastos operativos para que de esa manera pueda administrar de manera eficiente la operatividad del banco y así cumplir sus metas establecidas, dicho presupuesto varía año a año de acuerdo a la evaluación de los gastos realizados en años anteriores.

Sin embargo, existe una centralización presupuestal afectando a la agencia Tacna, influyendo de manera negativa en la gestión operativa, en el desarrollo de sus actividades operativas en la banca minorista, depósitos minoristas y servicios Multired.

A pesar de esto la agencia Tacna viene desempeñando la administración de dicho presupuesto centralizado en los periodos del 2012 al 2016, como un instrumento para el desenvolvimiento de la gestión financiera y económica de la banca que, a su vez, sirve para asegurar el logro de los objetivos y metas.

Su ejecución presupuestal no se desarrolla de manera adecuada, sus recursos se destinaron a la administración de las diferentes partidas presupuestarias tales como: reparación y mantenimiento inmuebles y otros, reparación mantenimiento de mueble maquinarias y equipos, útiles de escritorio, artículos de aseo

personal, gastos de reproducción, otros suministros, y gastos varios, entre otros.

En la actualidad la administración del presupuesto asignado de la agencia Tacna no se viene dando de manera integral debido a que existe una centralización presupuestal para gastos operativos lo que significa que dicha cantidad de dinero asignada a cubrir necesidades en las diferentes actividades operativas de la agencia principal Tacna y sus micro agencias del banco están siendo administradas por la agencia principal lo que ocasiona una saturación de actividades, y retrasando el cumplimiento de otras responsabilidades del área de contabilidad,

Otro punto importante es que el dinero en las diferentes partidas presupuestarias no es ejecutado de manera eficiente y gradual, por lo que genera observaciones por parte de la Macro región V Arequipa, al ver que el presupuesto no se viene ejecutando como debería.

Las causas de esta centralización son las políticas presupuestales establecidas por el banco que establecen la gestión del presupuesto.

En las zonas alejadas El banco cuenta con micro agencias tales como en Candarave, Tarata, Locumba, Complejo Fronterizo Santa Rosa, y las micro-agencias locales en Pocollay, Alto de la Alianza, Gregorio Albarracín, dichas también deberían de tener un presupuesto para sus gastos operativos y no depender de la agencia Tacna, no contar con un presupuesto para sus gastos operativos hace que se trunque o no se agilicen los procedimientos en el banco provocando una saturación de actividades en la agencia Tacna.

Estos hechos afectan seriamente a la imagen de la institución, ya que se tiene conocimiento que en un mayor número de veces el banco no ha podido cumplir oportunamente con el pago a terceros o proveedores y cubrir sus necesidades para su operatividad.

## **Formulación del problema**

### **Problema General**

¿Cómo inciden la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la gestión operativa de la agencia Tacna?

### **Problemas Específicos**

¿Qué actividades operativas cumplen los estándares establecidos por el presupuesto de la agencia Tacna del Banco de la Nación?

¿Cómo afecta a los egresos operativos la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna?

¿Cómo es el nivel de ejecución del presupuesto asignado a la agencia Tacna del Banco de la Nación?

### **Delimitación de la Investigación**

La siguiente investigación se llevará en la región Tacna.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Evaluar la incidencia de la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna en la gestión operativa para mejorar la gestión de los recursos monetarios.

#### **Objetivos Específicos**

Identificar las actividades operativas que cumplen los estándares de la agencia Tacna del Banco de la Nación del presupuesto asignado que inciden en la gestión para evaluar las metas operativas.



Determinar si los egresos operativos afectan la asignación del presupuesto del Banco de la Nación a la agencia Tacna para contribuir a una mejor toma de decisiones respecto a la ejecución de gastos.

Determinar si el nivel de ejecución del presupuesto asignado a la Agencia Tacna del Banco de la Nación es efectivo para analizar los resultados de la ejecución.

### **Justificación e importancia de la Investigación**

La agencia Tacna del Banco de la Nación es una que representa una administración centralizada, el estudio de esta es importante porque permitirá conocer cerca el manejo presupuestal que se viene desarrollando y las limitaciones que genera sus micro-agencias, así mismo permitirá mejorar, la problemática en beneficio de brindar una mejor calidad de servicio de las mismas, así como en la preparación y capacitación de su personal,

La ausencia de una descentralización presupuestal en la agencia Tacna del Banco de la Nación afecta de manera sustancial a la institución, ya que muchas veces no ha podido cumplir con sus obligaciones como el pago puntual a sus proveedores, la realización de actividades para la operatividad de la agencia Tacna y sus micro-agencias.

Según la realidad, existe una problemática en la gestión de las actividades, procesos y procedimientos en cuanto a los gastos operativos que se presentan en la Agencia principal y en las diferentes micro-agencias al no contar con una distribución presupuestal por cada micro-agencia, y de igual manera se desconoce cuánto es el monto que se incurre en gastos operativos por cada micro-agencia.

Es por ello que con la presente investigación se pretende conocer a fondo esta problemática y de esta manera contribuir al brindar una propuesta de descentralización de ciertas partidas del presupuesto para que los micro agencias puedan administrar sus propios fondos y así cumplir con sus objetivos organizacionales previstos.

Así también con el presente trabajo de investigación se pretende colaborar con los investigadores sobre el tema (docentes, alumnos y especialistas en finanzas) y finalmente se pretende concluir con un objetivo académico, conducente al grado académico correspondiente.

## **Alcances y limitaciones en la Investigación**

### **Alcances**

Los resultados del estudio servirán como fundamento para la toma de decisiones y la gestión del presupuesto asignado de la Agencia Tacna del Banco de la Nación ubicado en la provincia de Tacna la cual, permitirá que la gestión operativa mejore de manera gradual.

### **Limitaciones**

Una de las limitaciones relevantes que enfrenta está centrada en los protocolos establecidos por el Banco de la Nación sobre al manejo y asignación del presupuesto en cada partida del presupuesto, dicha información es confidencial por lo que se tomaran datos aproximados para la investigación.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### 1.1. Antecedentes del estudio

##### 1.1.1. Antecedentes internacionales

En la verificación a los antecedentes de investigación; referido a la **“centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación y su incidencia en la gestión operativa de la agencia Tacna, 2012-2016”**; se pudo verificar que existen estudios relacionados con el tema de investigación; entre los cuáles son mencionados a continuación.

**Gancino Vega, A. I. (2010) en el estudio titulado “La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación pastaza en el periodo 2009”**. Concluye lo siguiente:

La planeación presupuestal que usa este ente, no habilita que las distintas áreas se desenvuelvan en sus operaciones con eficacia, esto se muestra que los empleados de cada empresa, quienes muestran que el 62.80% de los recursos disponibles, son otorgados; sin embargo, no cumplen con las necesidades de los clientes porque no se clasifican de manera equitativa. Esto se centra en que la designación que asigna la gestión a las distintas áreas, no cuentan con una investigación previa de necesidades, generando desconformidad en los usuarios de la Fundación Pastaza; ya que no se pueden realizar las operaciones con normalidad, ya que no se cuenta con los recursos monetarios y humano necesario.

**Cevallos Acosta V. B. (2006) En el estudio titulado “El presupuesto como herramienta de gestión y planificación en una institución financiera pública”, concluye lo siguiente:**

La programación presupuestal, considerado como la atribución de recursos en las cuentas, para que su ejecución logre con la administración organizacional, logrando los objetivos y metas puestos en su planeación.

El gasto presupuestal, guarda relación con la incidencia contable de las actividades que opera la entidad.

Un sistema presupuestal, permite el control en el desempeño de la planeación, con los roles de las Entidades Financieras Estatales.

**Andrés Velásquez Contreras (2003) Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras, Revista Escuela de Administración de Negocios N° 47, concluye lo siguiente**

Concluye que la administración o gestión surge. Bien o mal se administra el hogar, patrimonio o el agua de una comunidad. En casi todas las situaciones, la expansión de las organizaciones conlleva administrar científicamente, profesionalizar mucho de las responsabilidades importantes de la organización y organizar una estructura, que permite el mejoramiento del desempeño e incrementar la eficiencia.

El proceso de desarrollo y expansión de las entidades hace necesario tomar vías mucho más complicadas que han sido investigados por conocedores. Las teorías y principios derivados de esas investigaciones facilitan el desempeño de

los nuevos gerentes, de los empresarios que se han hecho a puro pulso y que desean mantenerse y llegar mucho más lejos de lo esperado.

El modelo propuesto permite a la gerencia entregar la parte operativa y dedicar más tiempo al desarrollo de su empresa, es decir, a su planeación, a su futuro, a lograr mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales**

**Loly Sanchez, C. A. (2013) en el estudio titulado “Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estratégicos de la Empresa Segurimaster E.I.R.L. – 2011-2012 Trujillo”, concluye lo siguiente:**

Un control presupuestal es la forma de mantener el plan operativo dentro de los márgenes. Mediante él se cotejan datos realísticos frente al presupuesto, se encuentran modificaciones a la gestión de recursos de juicio para la aplicar medidas de corrección. Sin ello la dirección de un ente no sabe a dónde debe orientarse, no es posible definirse las áreas de la inversión que ameritan invertirse, es posible que suceda en la gestión errónea de los recursos financieros, no posee fundamentos sólidos para usar el potencial de productividad y no tiene a su disponibilidad la información solicitada para medir el logro de las metas.

**Cortijo Alfaro, N. R. (2013) en el estudio titulado “El presupuesto y mejora en la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú SAC. en la ciudad de Trujillo durante el periodo 2012 – 2013” concluye lo siguiente:**

Los trabajadores y las entidades se desarrollan en varias áreas, como el financiero, la cual es insegura, abarca la duda. Por esto, es relevante que se planifiquen las operaciones, por medio de un presupuesto, dado que cuanto menor sea la duda, menos riesgos serán tratados. Presupuestar ocurre entonces, como un medio para controlar y planificar el desenvolvimiento de muestras económicos para distintos rubros financieros, administrativos y contables, muchos de los roles que cumplen los presupuestos son dependientes de la dirección de la entidad. La investigación propone el ofrecimiento y aplicar un presupuesto para la Empresa Red Car Perú S.A.C como herramienta de administración para el control de sus ganancias y egresos, de manera que lleve a mejorar la administración económica y financiera de la organización. Para su desarrollo se ha realizado un juicio de la administración real de la empresa, luego se ha formulado el presupuesto para el periodo 2013 y finalmente se ha cotejado los resultados de la administración de los periodos 2012 y 2013 y así verificar el impacto de la aplicación del presupuesto.

### **1.1.3. Antecedentes locales**

**Fernández Maquera, P. G. (2015) en el estudio titulado “Las actividades de control interno y su efecto en la gestión operativa del Banco de la Nación en la región Tacna”, concluye lo siguiente:**

La gestión operativa en la agencia 1 Tacna del Banco de la Nación es baja.

La gestión operativa ha sido evaluada por tres indicadores: eficiencia, eficacia y productividad, encontrándose que:

En relación a la eficiencia han señalado que es baja el 51.85 y

regular el 48.15%, teniendo en cuenta que no se promueve el buen desempeño, existe algo de riesgo en las operaciones que se realizan y así mismo los procedimientos para la atención son extensos.

En cuanto a la eficacia han señalado que es baja el 70.37% y regular 29.63%, debido a que no hay buena supervisión y que, si bien la institución tiene establecidas las metas, los valores no se realizan medidas correctivas oportunas.

En relación con la productividad han señalado que es baja el 51.85% y regular el 48.15%, ya que muchas veces han recurrido a sus propias técnicas para realizar más operaciones y consideran que debe incrementarse la prima de riesgo caja.

## **1.2. Descripción General de la Institución**

### **1.2.1. Generalidades del Banco de la Nación**

Entidad de función pública, que integra el sector financiero, que actúa con dependencia financiera, económica y administrativa. Tiene duración indefinida y patrimonio propio.

Esta normado por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

Asimismo, su objetivo es gestionar por asignación las partidas del tesoro estatal y brindar al gobierno los servicios financieros para la gestión de los fondos estatales.

Asimismo, cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del

Sistema Nacional de Tesorería, el Banco se desempeñará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda externa y las operaciones de comercio exterior.

Cabe mencionar que, en el año 1994, en el gobierno del ex presidente Alberto Fujimori Fujimori, mediante el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto, se cambiaron sus roles, las mismas que son ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero.

### **1.2.2. Información de la Institución:**

- Razón Social:  
BANCO DE LA NACION
  
- Numero de R.U.C.:  
20100030595
  
- Domicilio Legal:  
Av. Republica de Panamá N° 3664 – San Isidro – Lima
  
- Domicilio en el Departamento de Tacna:  
Av. San Martin N° 320 – Tacna
  
- Dependencias de la Agencia “1” Tacna:
  - a) Agencia 3 Gregorio Albarracín
  - b) Agencia 3 Alto de la Alianza
  - c) Agencia 3 Pocollay
  - d) Agencia 3 Candarave
  - e) Agencia 3 Locumba
  - f) Agencia 3 Tarata
  - g) Agencia 3 Santa Rosa



### **1.2.3. Funciones del Banco de la Nación:**

Entre los roles se tiene:

- a) Otorgar el servicio de pagaduría conforme a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- b) Ofrecer el servicio de recaudación por delegación de los acreedores tributarios.
- c) Realizar por delegación, las operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- d) Ser ente Financiero del Estado.
- e) Participar en operaciones de comercio externo del Estado.
- f) Brindar acceso financiero al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales
- g) Otorgar el servicio de Corresponsalía.
- h) Otorgar el Servicio de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector estatal y a Proveedores del Estado.
- i) Recepcionar depósitos de ahorros en sitios donde los bancos privados no poseen sedes.

#### **1.2.4. Base Legal:**

- a) Decreto Supremo N° 07-94-EF, aprueba el Estatuto del Banco de la Nación y normas modificatorias.
- b) Decreto Legislativo N°. 1031 que persuade la eficiencia de la operatividad empresarial del Estado, normas modificatorias y reglamentarias.
- c) Leyes Anuales del Presupuesto del Sector Publico aplicables.
- d) Ley de Contrataciones del Estado Vigente, su reglamento y normas modificatorias.
- e) Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General y normas modificatorias.
- f) Ley N° 27170 – Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado FONAFE, normas modificatorias y reglamentarias.
- g) Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada mediante acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE y modificatorias.
- h) Ley N° 28716 – Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, su reglamento y normas complementarias.
- i) Resolución SBS N° 895-98 de 01.09.1998, que aprueba el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero y normas modificatorias.

### **1.2.5. Visión:**

Ser conocido como apoyo del Estado Peruano para el ofrecimiento de servicios bancarios de alta calidad, inmerso en un entorno de gestión establecido en aplicaciones de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano.

### **1.2.6. Misión:**

Ofrecer servicios a las entidades estatales, difundir y difundir la bancarización e integración financiera a favor de los ciudadanos, apoyando al sector privado, y fortalece el desarrollo descentralizado del país, a por medio de una administración adecuada y auto sostenible.

## **1.3. Bases teóricas**

### **1.3.1. Ley del Presupuesto del Sector Publico N° 30372**

#### **1.3.1.1. Normas para la Gestión Presupuestaria**

- **Acciones Administrativas en la ejecución del gasto**

Todo hecho administrativo o las resoluciones que permitan egresos no son adecuados si no disponen del crédito presupuestario equivalente en el presupuesto institucional o condicionan la misma a la asignación de más créditos presupuestarios, bajo exclusiva responsabilidad del titular de la entidad, así como del encargado de la Oficina de Presupuesto y del encargado de la Oficina de Administración, o los que hagan sus veces, en el marco de lo establecido en la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

- **Control del Gasto**

Los representantes de las entidades estatales, el encargado del área de Presupuesto y el encargado del área de Administración, o los que hagan sus veces en el pliego presupuestario, son encargados de la debida aplicación de lo disponible en la presente Ley, en el marco del principio de legalidad, recogido en el artículo IV del Título Preliminar de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

La Contraloría General de la República coteja el acatamiento de lo presentado en la presente Ley y otras disposiciones relacionadas al gasto estatal en relación con el artículo 82 de la Constitución Política del Perú. Asimismo y bajo responsabilidad, para el gasto realizado por medio del presupuesto por resultados, debe cotejar y asegurar su operatividad bajo esta estrategia. El resultado de las acciones realizadas en cumplimiento de lo establecido en el presente numeral, es informado a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República, en el más breve plazo.

### **1.3.2. Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE Ley N° 27170**

#### **1.3.2.1. Aspectos Generales**

- **Objeto**

FONAFE es una personería jurídica de Derecho Público que pertenece al Ministerio de Economía y Finanzas, responsable de establecer normas y orientar la actividad empresarial del Estado.

- **Funciones**

- a) Autorizar el presupuesto de las entidades, en las que su participación accionaria es mayor, en el marco de la normativa presupuestal correspondiente;
- b) Autorizar la normativa de gestión de las entidades a las que se refiere el literal mencionado;
- c) Desempeñar la encargatura del desempeño del capital social de las entidades, creadas o por crearse, en las que se desenvuelve el Estado y gestionar los recursos relacionados de dicha encargatura;
- d) Delegar a los responsables ante la junta de los accionistas de las entidades en las que tiene participación con acciones;
- e) Aprobar las transferencias a quienes se menciona el Artículo 4 de la presente Ley;
- f) Aprobar el presupuesto de operatividad de la Dirección Ejecutiva del FONAFE; y,
- g) Otras que se mencionen en el Reglamento

### **1.3.3. Directiva de la Gestión Presupuestal del Banco de la Nación.**

#### **1.3.3.1. Objeto**

Establecer los lineamientos y procedimientos del proceso de gestión presupuestal como expresión cuantitativa del

Plan Operativo que permita la correcta asignación de recursos a fin de atender las necesidades de las unidades orgánicas de responsabilidad y la gestión eficiente de los recursos del Banco de la Nación orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **1.3.3.2. Finalidad**

Establecer el presupuesto como una herramienta para la administración financiera y económica del Banco, otorgando datos veraces, integrados y oportunos, que sea base para la tomar decisiones en las diferentes unidades orgánicas estratégicas del Banco de la Nación. Asimismo, asegurar el logro de los objetivos presupuestarios, y monitorear la ejecución presupuestal.

#### **1.3.3.3. Disposiciones Generales y Específicas**

De acuerdo a la Directiva de Gestión de FONAFE, para la elaboración del Presupuesto el Banco deberá considerar lo siguiente:

- Las políticas para la elaboración del Presupuesto de ganancias y gastos son aprobados por la Dirección Ejecutiva de FONAFE, y publicados en el portal de FONAFE.
- El glosario y los formatos de definiciones son aprobados por la Dirección Ejecutiva de FONAFE.
- Supuestos contenidos en el Marco Macroeconómico Multianual vigente, y que a consideración de la Dirección Ejecutiva de FONAFE le serán aplicables, los que serán publicados en el portal de FONAFE.

- Elaborar el presupuesto en el marco de la Ley de encargatura y Transparencia Fiscal, bajo el principio de lo Percibido para los Ingresos y el principio de lo Devengado para los gastos.
- Tomar en cuenta en el presupuesto recursos monetarios, redondeando los decimales a la unidad más cercana.
- Consignar en las cuentas y rubros “Otros” del formato del Proyecto de Presupuesto únicamente aquello distinto de lo previsto en las demás cuentas y rubros.
- Los topes en materia de gastos del Proyecto de Presupuesto son los que establezca anualmente la Dirección Ejecutiva de FONAFE.

Asimismo, para la elaboración del presupuesto, el Banco deberá considerar lo siguiente:

**a) Compra de Bienes y Servicios**

FONAFE fomenta la adquisición de economías de escala en la contratación de servicios y bienes, por medio de las contrataciones, conforme al Plan Anual de Contrataciones masivas aprobado por la Dirección Ejecutiva de FONAFE y comunicado al Banco.

**b) Gastos de Personal**

- El fundamento de los puestos del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) aprobado, distinguiendo entre los ocupados y vacantes presupuestados.

- Los contratos laborales a plazo determinado, sujetos a modalidad que se solicite, y sólo por la vigencia prevista en dichos contratos.

Sera posible reflejar en un presupuesto las horas extras solamente para los trabajadores que realiza labores relacionadas directamente al productividad del Banco.

El Banco formulará gastos en actividades de actividades institucionales y de representación de acuerdo a políticas que aprueben su Directorio, en un marco de racionalidad y austeridad.

#### **1.3.4. El presupuesto**

La muestra ordenada de los rendimientos previstos de un plan. A propósito, este concepto marca la diferencia entre la contabilidad tradicional y las fuentes presupuestales, en el sentido de que estos últimos están dirigidos hacia el futuro y no hacia el pasado. (Robert Rachlin, 1984)

Según el, (Manual de Procedimientos de la Sección Formulación y Asignación del Presupuesto del Banco de la Nación) La definición de presupuesto es aquella herramienta de gestión que determina, guía y otorga los recursos en concordancia con los objetivos, políticas institucionales, planes estratégicos y la normatividad vigente.

Según Santangelo. (2008) Muestra de hacer el cómputo anticipado del costo, de los gastos y ganancias rentas de una línea de operaciones, los presupuestos se realizan en base a la información adquirida que la entidad posee de la actividad definida de la entidad, de las variaciones y predicciones sobre la cantidad y precio, el periodo del presupuesto se realiza



correspondiendo con el año financiero-fiscal-contable.

A criterio de Luis Miño (2009), El presupuesto es un instrumento de planeación que, de una manera definida, une y ordena las áreas, operatividad de una entidad expresando en términos monetarios sus ganancias, egresos y recursos que se generan en un tiempo establecido.

Para Burbano (2005), “Es la consideración planificada, de forma sistematizada, de las particularidades de operatividad y de las muestras a obtener por un ente en un tiempo definido”. También el presupuesto “es una muestra cuantitativa formal de las metas que se propone lograr la gestión de la organización en un tiempo determinado, adoptando estrategias necesarias para lograrlo.”

Existen muchas definiciones sobre los presupuestos, sin embargo, la mayoría de autores indica que los presupuestos son una herramienta que constituye un buen fundamento para la contabilidad y transparencia financiera de una organización.

#### **1.3.4.1. Objetivos del presupuesto**

Los objetivos que se buscan lograr con la implementación, y diseño de los presupuestos son:

- Tener una dirección de operatividad
- Hace posible cotejar lo actual con lo planeado
- Mejorar el uso económico de los recursos
- Operar de manera prevenida y anticipándose a los hechos.

#### **1.3.4.2. Función del presupuesto**

Los roles que realizan son dependientes en mayor parte de la propia guía de la organización. Las necesidades y de los gerentes y la aplicación que desarrollen de los presupuestos, están muy influidos por una serie de factores conectados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. (Barrera, 2013)

De manera ideal la Gerencia espera que el rol presupuestal brinde:

- Un Instrumento analítico, preciso y oportuno.
- La capacidad para mejorar el trabajo.
- El apoyo a la delegación de recursos.
- La capacidad de medir la operatividad real en curso.
- Advertencias de las variaciones sobre lo planeado.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos fortuitos.
- Capacidad para utilizar el desempeño histórico como herramienta de aprendizaje.
- Concepción entendible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

#### 1.3.4.3. Principios de los Presupuestos

Según (Gestión Presupuestal del Banco de la Nación) los principios de los presupuestos son los siguientes:

- **Equilibrio presupuestario**

El presupuesto debe mostrar un equilibrio entre el previsible incremento o disminución de la totalidad de ganancias y gastos.

- **Especialidad cuantitativa**

Todo acto que lleve a la realización de gastos debe cuantificar su efecto en el presupuesto, de modo que se sujete al presupuesto.

- **Especialidad cualitativa**

Los recursos se destinan al propósito para la que han sido autorizados en el presupuesto.

- **Integridad**

Las entradas y salidas de dinero se registran en los presupuestos por su importe íntegro.

- **Especificidad**

El presupuesto y sus variaciones deben tener datos sustentados y adecuados para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas que se establezcan.

- **Anualidad**

El presupuesto tiene vigencia anual y coincide con

el año calendario. Durante dicho periodo se afectan los ingresos percibidos dentro del año fiscal, cualquiera sea la fecha en los que se hayan generado, así como los gastos devengados que se hayan producido con cargo al presupuesto del año.

- **Eficiencia en la ejecución de los recursos**

El presupuesto deberá ser ejecutado a través de una administración orientada al desarrollo eficiente y eficaz de lo disponible.

- **Transparencia, legalidad y presunción de veracidad**

La transparencia, legalidad y presunción de veracidad, conforman principios que enmarcan la administración presupuestaria de la entidad.

#### **1.3.4.4. Ventajas y limitaciones**

##### **1.3.4.4.1. Ventajas**

- Presiona a que la alta gerencia establezca adecuadamente las metas básicas de la organización.
- Cuando hay motivación aumenta la participación de las diferentes áreas de la entidad.
- Obliga a tener y actualizar un archivo de datos históricos.
- Permite a la gestión el uso óptimo de los distintos recursos

- Permite la participación e integración de las distintas áreas de la entidad
- Obliga a llevar a cabo una autoevaluación periódica.
- Facilita el control en todos sus aspectos
- Es un desafío que frecuentemente se muestra a los ejecutivos de una entidad para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
- Ayuda a lograr eficiencia en las operaciones

#### **1.3.4.4.2. Limitaciones**

- Están compuesto por estimaciones
- Necesita ser sujeto a las modificaciones de importancia que ocurran
- Su ejecución es gradual
- Lleva tiempo y costo elaborarlos
- No se deben esperar resultados a corto plazo

#### **1.3.4.5. Etapas del Proceso Presupuestal en el Banco de la Nación:**

##### **1.3.4.5.1. Formulación del Proyecto de Presupuesto**

Fase en la que se recaba y consolida los requerimientos de recursos de las UOR para el próximo ejercicio presupuestal.

La Gerencia de Finanzas y Contabilidad instruye a

las UOR que determinen sus necesidades para el siguiente ejercicio presupuestal y formulen su Proyecto de Presupuesto de ingresos y gastos, según corresponda, los cuales deben plantearse sobre la base de los lineamientos de política de la institución.

#### **1.3.4.5.2. Elaboración del Proyecto de Presupuesto**

Sobre la base de la formulación presupuestal de las UOR se elabora el Proyecto de Presupuesto, las mismas que son traducidas en los estados financieros y presupuestarios, en concordancia con los lineamientos establecidos en la Directiva de Gestión FONAFE, el mismo que es aprobado por el Directorio del Banco.

#### **1.3.4.5.3. Aprobación y Asignación del Presupuesto**

El presupuesto aprobado para cada UOR se publica a través de la herramienta Share Point mediante los Anexos de Presupuesto, que incluye el detalle tanto de los recursos asignados, a nivel de cuenta contable y tipo de gasto, como de los recursos no asignados. Asimismo, se publicará en dicha herramienta los apéndices con las instrucciones presupuestales para el ejercicio presupuestal.

En cuanto a los recursos asignados, estos se registran en el aplicativo Sistema Administrativo Integrado - SAI (Oracle), y adicionalmente en el Host para la Red de Oficinas, a fin de que sean utilizados por cada UOR. El Presupuesto no asignado, se mantendrá disponible hasta que se formalice la contratación del bien y/o servicio.

#### **1.3.4.5.4. Ejecución del Presupuesto**

Es la utilización de los recursos presupuestarios asignados a cada UOR, en el año fiscal vigente, para el cumplimiento de sus actividades.

#### **1.3.4.5.5. Evaluación del Presupuesto**

- Proceso mediante el cual se realiza el seguimiento de los recursos presupuestales aprobados al Banco, a través de los datos que refleja la contabilidad durante un mismo período, revisando el avance de la ejecución en relación al Presupuesto Aprobado.
- La Gerencia de Finanzas y Contabilidad, a través de la Subgerencia Presupuesto, efectúa la evaluación y seguimiento de la ejecución del Presupuesto Institucional y del Presupuesto Aprobado a cada UOR, según corresponda.
- Las Unidades Orgánicas de Responsabilidad tienen como función administrar su presupuesto aprobado, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución, a través de los aplicativos disponibles (ORACLE - SAI y Share Point).
- La UOR es responsable de ejecutar y hacer seguimiento de su Presupuesto. Los coordinadores presupuestales de cada una deberán realizar el seguimiento periódico de su ejecución, verificando el adecuado registro del mismo, a fin de evitar se originen distorsiones y/o sobregiros.
- Gerencia de Finanzas y Contabilidad elabora

para FONAFE un Informe de Gestión con la evaluación mensual del avance presupuestal, a nivel institucional; y a la Gerencia General, la evaluación por UOR, resaltando las principales desviaciones.

#### **1.3.4.5.6. Modificación del Presupuesto**

Producto de la Evaluación del Presupuesto se determina la necesidad de efectuar las Modificaciones al Presupuesto Aprobado.

- **Modificación Interna del Presupuesto:** comprende la modificación del presupuesto aprobado de las UOR, a solicitud de las mismas, vía ampliación, reducción y/o transferencias de recursos. Esta modalidad de modificación no necesita la aprobación del Directorio del BN, ni de FONAFE, ya que no modifica el marco presupuestal aprobado.
- **Modificación Integral del Presupuesto Institucional:** Este proceso se lleva a cabo cuando no es posible satisfacer la demanda de recursos por parte de las UOR a través de transferencias internas, requiriéndose la aprobación del Directorio, de FONAFE, o de ambos.



#### **1.3.4.6. Indicadores del Presupuesto – Partidas Presupuestarias para gastos operativos.**

- **Movilidad Servicio Local**

Estime el monto de los recursos presupuestarios de acuerdo a sus funciones operativas para el traslado de los empleados y/o funcionarios con la finalidad de realizar alguna comisión de servicio.

- **Fletes y Embalajes**

En esta cuenta programará los gastos por el servicio de fletes y embalajes, no así la adquisición de insumos de embalajes, igualmente el pago por transporte de muebles y enseres de un trabajador del Banco, cuando se le reasigne en forma definitiva. De acuerdo a lo indicado por la División de Contabilidad, el servicio de Courier por despacho de correspondencia, se contabiliza en la cuenta Servicio de Mensajería.

- **Reparación y Mantenimiento – Vehículos**

En la cuenta 4513.01.02.03 considerará la reparación y mantenimiento del parque automotor a través de servicios de terceros.

- **Reparación y Mantenimiento de Aire Acondicionado**

En esta cuenta programará los servicios de reparación y mantenimiento de los equipos de aire acondicionado de su oficina y dependencias.

Cabe recordar que cuando el servicio es a todo costo (manos de obra, más repuestos y/o materiales) también programará en esta cuenta.

- **Reparación y Mantenimiento Inmuebles – Pintado de Inmuebles**

En esta cuenta programará los servicios de pintado de su Agencia y dependencias cabe recordar que cuando el servicio es a todo costo (manos de obra, más repuestos y/o materiales) también lo programará en esta cuenta.

- **Reparación y Mantenimiento Inmuebles – Otros**

En esta cuenta formulará los gastos por el servicio de reparación y mantenimiento de inmuebles de necesidades cotidianas y/o aquellas que se presenten de manera imprevisible (mano de obra) así como reparaciones menores, del sistema eléctrico, red de agua y desagüe, cerrajería, vidriería, carpintería metálica, de madera, etc.

Adicionalmente, programará los recursos presupuestarios para refacciones (sin llegar a ser ésta una remodelación integral, pues correspondería a un gasto de activo fijo), dichos recursos se atenderán en el transcurso del ejercicio, cuando se presente la necesidad.

Asimismo, se recomienda programar en esta cuenta, los costos de mano de obra, así como reparaciones a todo costo (mano de obra y repuestos, conjuntamente).

- **Reparación y Mantenimiento de Grupos Electrógenos**

En esta cuenta programará los servicios de reparación y mantenimiento de los grupos electrógenos de su oficina y dependencias.

- **Reparación y Mantenimiento de UPS**

En esta cuenta programará los servicios de reparación y mantenimiento de equipos UPS de su oficina y dependencias.

Cabe recordar que cuando el servicio es a todo costo (manos de obra, más repuestos y/o materiales) también lo programará en esta cuenta.

- **Reparación y Mantenimiento – Muebles, Maquinaria y Equipo – Otros**

En esta cuenta considerará el pago de mantenimiento de mobiliario, máquinas y equipos de propiedad del Banco, tales como faxes, muebles y máquinas de su oficina y dependencias.

- **Útiles de Escritorio**

Estimará los gastos por adquisición de materiales, artículos y útiles de escritorio, que utilizan las agencias y que no abastece la Gerencia de Logística. (Papel Bond, files y sobres manila).

- **Repuestos y Materiales - Inmuebles**

En esta cuenta se estimará los gastos por adquisición de materiales y artículos en general para la reparación, o conservación y mantenimiento de locales.

- **Repuestos y Materiales - Muebles, Maquinaria y Equipo**

En esta cuenta se programará los gastos para adquisición de materiales y artículos en general para la reparación, conservación y mantenimiento de muebles, maquinaria y equipo

- **Carburantes y Lubricantes**

Se programará la adquisición de gasolina, petróleo, kerosene, aceites y aditivos.

- **Artículos de Aseo Personal**

Programará los gastos por adquisición de artículos usados en el aseo personal, tales como papel higiénico, jabón, toallas y alcohol.

- **Materiales para Embalaje**

Estimará la adquisición del materiales tales como: pita, pabilo, rafia, tocuyo, bolsas plásticas, cinta engomada, cajas, sunchos, papel craft y otros utilizados para embalaje.

- **Equipos de Alarma y Seguridad**

En esta cuenta se programará recursos para la adquisición de repuestos, como baterías, accesorios y materiales para la conservación y funcionamiento del equipo de alarma y seguridad de su oficina.

- **Otros Suministros**

En esta cuenta, programará recursos para la adquisición de bienes no incluidos en los demás rubros tales como: pilas, velas y botiquín para primeros auxilios.

- **Protesto, Legalización y Registro**

En esta cuenta programará los gastos que se generan por el protesto de documentos por falta de cancelación a su vencimiento, incluyéndose el protesto de los documentos de la Cartera de Créditos.

Incluye los servicios que prestan los Notarios para la

legalización de actos públicos; remisión de documentos notariales así como por legalización de libros.

- **Gastos Judiciales - Por Demandas**

En esta cuenta programará los gastos por atención de procesos judiciales, sea que la Institución tenga el carácter de demandante, denunciante o denunciada. Igualmente los gastos que demanden los procesos provenientes del Ex Surmeban. Incluye Tasas Judiciales (papeleta de abogado, papeleta de escribano) etc.

- **Gastos de Viajes – Capacitación**

En esta cuenta se estimarán los gastos de transporte y estadia del trabajador al lugar donde desarrollará la comisión de servicio, utilizando para tal efecto las vías aérea, terrestre o fluvial, alimentos, hospedaje, etc

- **Gastos de Reproducción**

En esta cuenta estimará los gastos por el servicio que demande la reproducción de documentos como: copias fotostáticas, xerográficas, mimeografiadas, etc.

### **1.3.5. Gestión**

La gestión es un conjunto de operaciones para alcanzar un objetivo. En este sentido, es un conjunto ambiguo con respecto a la gestión, aunque con frecuencia son usados de manera indistinta. (Contreras A. V.)

Para Jorge Huergo (2008) es la forma a través de la cual los individuos determinan los intereses comunes, planifica, y proyecta las fuerzas, el talento humano, técnicos y financieros.

A criterio de Giorgio Merli (1997), entendemos que es la capacidad que tiene una entidad a fin de cumplir, con demasiada rapidez, importantes muestras operativas que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto plazo. En este sentido, podemos decir que la gestión implica una concepción práctica respecto del poder de la gestión en una organización o institución.

#### **1.3.5.1. Niveles de gestión**

Según Felipe Cristancho (2014), En las organizaciones es usual hablar de tres niveles de gestión.

##### **A. Gestión estratégica**

Da referencia sobre la planificación que es destinada a cumplir las metas de la entidad y su objeto es proporcionar las medidas de ejecución para el desempeño de la entidad. Se encarga en decidir las metas de la entidad, definir las herramientas que serán usados y las políticas para gestionar los recursos.

Este nivel es dirigido por los gerentes y directores de la entidad, es el encargo de establecer el marco de

referencia general, pero no especificado, para el desempeño de la organización, suele cumplir lapsos de tiempo extendidos y su principal objeto es la efectividad.

## **B. Gestión Táctica**

Se encarga de la planeación de los sectores de la organización a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Elabora la directiva para usar las herramientas asignadas a cada sector de la manera más óptima posible para lograr los objetivos separados.

Orientado y realizado por los funcionarios y encargados de mediano nivel en las empresas y comprende los ámbitos específicos de trabajo por las cuales está unida la entidad, coordina el uso de los recursos y su fin principal es la eficiencia.

La diferencia básica con el nivel estratégico es que el primero indica a la gestión de toda la organización y se extiende en el tiempo, mientras que la segunda se refiere a la planificación de lo que ofrece a la organización con tiempos y plazos establecidos.

## **C. Gestión operativa**

Da referencia a la delegación de responsabilidades directas que tiene que hacer cada trabajador de la entidad en cada una de los campos de desempeño que conforman la compañía. Se desarrolla a partir de los lineamientos estratégicos proporcionados por los niveles de planificación estratégico y táctico.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango en la organización. Cumple con roles muy detallados, tales como producción y operatividad de productos y servicios. Los encargados cumplen procedimientos y acatan reglas establecidas con exactitud por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específico de acuerdo a cada proceso.

#### **1.3.5.2. Gestión operativa**

Realiza por el directivo estatal hacia el interior de su entidad para incrementar su capacidad de obtener los objetivos de sus políticas. Cubren las variaciones en la estructura de la entidad y en el sistema de responsabilidades y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación de los trabajadores de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la entidad con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.



#### **1.3.5.2.1. Importancia**

Su rol esencial es la ejecución de recursos para obtener resultados fijos. Requiere objetivos claros, capacidad de obtener recursos y introducir sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere obtener.

Según un enfoque estratégico de la gestión operacional, los encargados son encargados del uso que hacen del poder y del dinero estatal, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

La visión común del desenvolvimiento del sector estatal lo considera un caso particular de creación de valor en condiciones de pocas variaciones y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operacional contenida dentro del sistema de la organización misma. La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchas variaciones y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito.

#### **1.3.5.3. Gestión Operativa del Banco de la Nación**

El Banco de la Nación es una entidad estratégica del Estado, cuya gestión operativa genera valor al país, promoviendo la Bancarización con inclusión social.

La demanda bancaria es atendida a través de canales de atención tales como: Ventanillas de la Red de

Agencias, Cajeros Automáticos, Internet, Telefonía Celular, POS VISA, Ventanilla Corresponsal a nivel nacional.

#### **1.3.5.4. Indicadores de Gestión Operativa del Banco de la Nación**

Sus productos y servicios se encuentran divididas de acuerdo al tipo de sus clientes y usuarios. Entre las principales líneas de operaciones están:

##### **A. Banca Minorista**

Servicio dirigido a cubrir la necesidad crediticia de las entidades estatales del Gobierno central, Gobiernos Subnacionales, Instituciones financieras de intermediación y personas naturales, para colaboradores activos o pensionistas del sector estatal que, por razón de sus ganancias por un salario o pensión, poseen cuentas de ahorro en el banco.

##### **B. Deposito Minorista**

Dirigidos con pagos y cobranzas, transferencia interbancaria de fondos, compensaciones y liquidación, entre otras actividades de igual naturaleza en lugares donde la banca privada no tiene sedes.

##### **C. Servicios Multired**

Ofrece seguros a sus clientes con el propósito de cubrir los riesgos que ocurren en la vida tales como enfermedad, accidente, robos, secuestros, etc dichos seguros se clasifican en:

- Seguro de Cuota Protegida por Incapacidad Temporal o Desempleo Involuntario:
- Seguro de Protección para Tarjeta Multired Global Débito.
- Seguro Obligatorio de Accidente de Tránsito.
- Seguro Oncológico y de Enfermedades Graves Indemnizatorio.
- Seguro de Sepelio.

Así mismo, el Banco de la Nación cuenta con el servicio para aperturar Agentes Corresponsales Multired, lo cuales funcionan como canales de atención del Banco.

#### **1.4. Definiciones de términos básicos**

- **Agencia**

Establecimiento que depende de una central que desempeña sus funciones similares. (Manual de Procedimientos de Agencias 1 y 2 )

Una agencia es un ente, físico o moral, que ejerce sus roles con autonomía económica y administrativa de la casa matriz. Su rol esta en asignar los productos de un tercero, al cual se conoce como casa matriz. Por tal razón, el establecimiento de agencias representa un importante instrumento de desarrollo y crecimiento empresarial. (Peña, 2012)

- **Asignación presupuestal**

Monto designado a cubrir los Gastos previstos en programas, subprogramas, proyectos y unidades presupuestarias, necesarios para el logro de los objetivos y metas programadas. (Manual de Procedimientos de Agencias 1 y 2)

- **Bancarización**

La bancarización se refiere al uso colectivo del sistema financiero formal por parte de la población, para la realización de transacciones financieras o económicas; incluyendo no solo los tradicionales servicios de ahorro y crédito, sino también la transferencia de recursos y la realización de pagos a través de la red bancaria formal (Manual de Procedimientos de Agencias 1 y 2)

Es un mandato del Estado por la cual todas las personas y empresas que realizan operaciones económicas las canalicen a través de empresas del sistema. (Revista de Consultoría Contable).

- **Banco de la Nación**

Es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas, que opera con independencia económica, financiera y administrativa.

Tiene patrimonio propio y duración indeterminada y tiene por objeto administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos (Giro del Banco)

- **Disponibilidad Presupuestal**

Recursos presupuestales aprobados en el Presupuesto Institucional del año vigente y que se encuentran disponibles para realizar la contratación de bienes, servicios y obras en sus diversas modalidades de contratación (Manual de Gestión Presupuestal)

- **FONAFE**

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado -FONAFE- es una Empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas, encargada de normar la actividad empresarial del Estado. Siendo una de sus principales funciones aprobar el presupuesto consolidado de las empresas, en las que su participación accionaria es mayoritaria, en el marco de las normas presupuestales correspondientes (Ministerio de Economía y Finanzas).

- **Gestión**

Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso es decir, sobre un conjunto de operaciones (Gestión Presupuestaria del Banco de la Nación).

- **Gestión operativa:**

Es definido como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de responsabilidades y procesos enfocados a la mejora de las áreas internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus objetivos operativos (Manual de Gestión Operativa del Banco de la Nación)

- **Modificación Presupuestaria**

Proceso en el cual se producen modificaciones en los montos previstos en las cuentas y rubros del presupuesto aprobado, las modificaciones presupuestarias pueden afectar funcional programática a consecuencia de las suspensiones o incorporación de nuevas metas presupuestarias (Glosarios de Terminos de Presupuesto)

- **Partidas**

Descripción general de los ingresos o gastos, que comprende: Ingresos y gastos Operativos, Compra de bienes, Gastos de Personal, Servicios Prestados por Terceros, Tributos, Gastos Diversos de Gestión, Gastos Financieros, Gastos de Capital, Ingresos de Capital, Transferencias, Resultado Económico, Financiamiento Neto, Resultado de Ejercicios Anteriores, Saldo Final y Gasto Integrado de Personal –GIP (Manual de Gestion Presupuestaria).

- **Presupuesto**

Es aquella herramienta de gestión que establece, guía y delega los recursos en concordancia con las metas, políticas institucionales, planes estratégicos y la normas vigentes (Manual de Gestion Presupuestaria).

- **Proceso**

Grupo de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos, actividades o roles significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.

- **Red**

Conjunto de establecimientos distribuidas por varios zonas, pertenecientes a una sola empresa bajo una sola dirección (Manual de Gestion Operativa)

- **Seguimiento de Avance Presupuestal**

Proceso mediante el cual se lleva a cabo el seguimiento del avance de la ejecución de los recursos presupuestales aprobados al Banco, a través de los datos que refleja la contabilidad durante un mismo

tiempo. Las Unidades Orgánicas de Responsabilidad tienen como función administrar su presupuesto asignado, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución (Manual de Gestión Presupuestal del Banco de la Nación)

- **Unidad Orgánica de Responsabilidad (UOR):**

Es toda aquella unidad orgánica del Banco a la que se le asigna un presupuesto. Tiene la responsabilidad de formular (a través de un aplicativo de Formulación y asignación del presupuesto PFAP), ejecutar y efectuar el seguimiento y control de su presupuesto aprobado para el año vigente (recursos asignados y no asignados). La asignación de los recursos para gastos corrientes se realizará considerando las cuentas contables que correspondan a cada UOR (Manual de Gestión Presupuestal del Banco de la Nación)

## **1.5. Sistema de Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis General**

La centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna incide en su gestión operativa.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

Las actividades operativas cumplen los estándares establecidos por el presupuesto de la Agencia Tacna del Banco de la Nación.

Los egresos operativos afectan la asignación del presupuesto del Banco de la Nación a la agencia Tacna.

El nivel de ejecución del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna es efectivo.

## **1.6. Operacionalización de las Variables**

### **1.6.1. Variable Independiente**

Centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación

#### **Indicadores**

- Reparación y mantenimiento inmuebles y otros
- Reparación y mantenimiento muebles maq. y equipos
- Útiles de escritorio
- Artículos de aseo personal
- Gastos de Reproducción
- Otros suministros



### **1.6.2. Variable dependiente**

Gestión operativa de la agencia Tacna, 2012 - 2016

#### **Indicadores**

- Banca Minorista
- Depósitos Minoristas
- Servicios Multired
- Efectividad del Gasto Operativo

## **CAPITULO II**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **2.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es aplicada, también llamada investigación básica teórica o dogmática porque se acoge a nuestro objetivo de incrementar los conocimientos del tema a tratar.

#### **2.2. Nivel de Investigación**

Para el presente trabajo de investigación se utiliza nivel correlacional en un primer momento, luego Explicativa de acuerdo a la finalidad de la Investigación.

#### **2.3. Diseño de Investigación**

El presente trabajo de Investigación es no experimental, transversal explicativo, porque se obtienen datos directamente de la realidad.

#### **2.4. Población y Muestra del Estudio**

##### **2.4.1. Población**

La población en estudio es finita y está conformada por los presupuestos asignados de la agencia Tacna del Banco de la Nación por los periodos del 2012 – 2016.

#### **2.5. Instrumentos de Investigación**

##### **2.5.1. Análisis documental**

En el presente trabajo de investigación se empleó la técnica de análisis documental, en la agencia Tacna del Banco de la Nación.

### **2.5.2. Análisis de contenido**

En el presente trabajo de investigación se tomó en consideración la aplicación de fichas de análisis de contenido, Dichas fichas están debidamente elaboradas y ordenadas, conteniendo la información recopilada en esta investigación, de la agencia Tacna del Banco de la Nación.

### **2.6. Ámbito de Aplicación**

Desde el punto de vista geográfico el presente trabajo de investigación fue a nivel regional ya que abarcó la Agencia Tacna del Banco de la Nación.

### **2.7. Técnicas de Procesamiento de Datos**

Para el análisis de datos, se hizo uso de la estadística descriptiva están las tablas y figuras estadísticas.

El procesamiento de datos se realizó de forma automatizada con el uso de medios informáticos. Para ello, se utilizarán:

El soporte informático SPSS 23 Edition, paquete con recursos para el análisis descriptivo de las variables y para el cálculo de medidas inferenciales; y Excel, aplicación de Microsoft Office, que se caracteriza por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitarán el ordenamiento de datos.

Las acciones específicas en las que se utilizaran los programas mencionados son las siguientes:

En lo que respecta a Excel:

Registro de información sobre la base de los formatos aplicados. Este procedimiento permitirá configurar la matriz de sistematización de datos que se adjuntará al informe.

- Realización de tablas de frecuencia absoluta y porcentual, gracias a que Excel cuenta con funciones para el conteo

sistemáticos de datos estableciéndose para ello criterios predeterminados.

- Realización de gráficos que acompañarán los cuadros que se elaborarán para describir las variables. Estos gráficos permitirán visualizar la distribución de los datos en las categorías que son objeto de análisis.

Las tablas y gráficos elaborados en Excel, serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

En cuanto al SPSS 23 Edition.

- Realización de las tablas de doble entrada que permitirá ver el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases.
- Desarrollo de la prueba Chi cuadrado ( $X^2$ ) y cálculo de la probabilidad asociada a la prueba.

Al igual que con Excel, las tablas y los análisis efectuados serán trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

## CAPITULO III

### ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Presentación de los Resultados

]La presente investigación se realizó en la agencia Tacna del Banco de la Nación las cuales ejecutan el presupuesto centralizado asignado a la agencia a fin de lograr una gestión operativa en la institución.

El análisis se hizo tomando en cuenta los contenidos del marco teórico y en relación con los objetivos, las variables e indicadores de la investigación. A fin de recolectar la información necesaria para el presente trabajo de investigación, se utilizaron fichas de análisis documental a fin de recolectar la información de la asignación y ejecución presupuestal desde el periodo 2012 al 2016 de la Agencia Tacna.

Analizar los resultados significa: describir, interpretar y discutir los datos numéricos o gráficos que se disponen en los cuadros estadísticos resultantes del procesamiento de datos. Se analizaron la ejecución presupuestal asignadas semestralmente a la agencia Tacna del Banco de la Nación, siendo una de las primeras acciones la coordinación con los funcionarios del banco, especialmente con el encargado del Área de Contabilidad de la Institución.

Luego, se preparó el análisis de la información financiera obtenida donde se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, se procedió al análisis estadístico descriptivo de las variables materia de este estudio que, se trataron como variables numéricas; para ello utilizando el programa estadístico SPSS 23.0 y algunas subrutinas programadas en EXCEL.

Continuando con el trabajo de campo se ubicó y seleccionó los periodos semestrales desde el 2012 al 2016 a fin de analizar el comportamiento de la ejecución presupuestal. Culminado este acto se procedió a procesar la información, cuyos resultados se presenta a continuación.

#### 3.2. Análisis e Interpretación de Resultados

### 3.2.1. Centralización Presupuestal de la Agencia Tacna

**Tabla 1**

Avance del Presupuesto en Relación a lo Ejecutado  
Reparación y Mantenimiento de Inmuebles y Otros

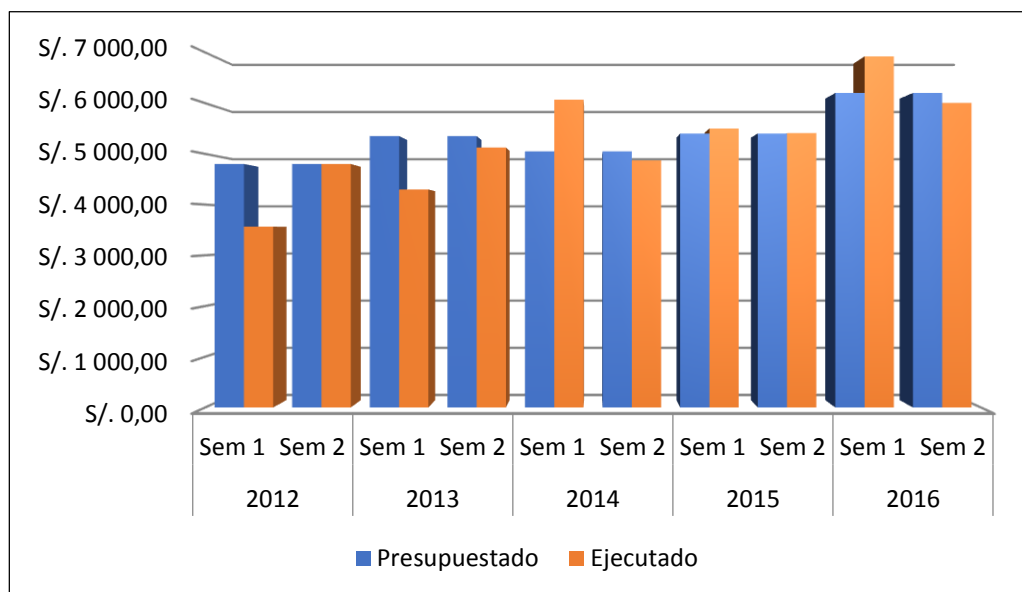
Año	Semestre	Presupuestado	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	S/ 4,800.00	S/ 3,565.00	S/ 1,235.00	Superavit
	Sem 2	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 0.00	-
2013	Sem 1	S/ 5,350.00	S/ 4,297.50	S/ 1,052.50	Superavit
	Sem 2	S/ 5,350.00	S/ 5,124.70	S/ 225.30	Superavit
2014	Sem 1	S/ 5,050.00	S/ 6,068.50	-S/ 1,018.50	Deficit
	Sem 2	S/ 5,050.00	S/ 4,870.10	S/ 179.90	Superavit
2015	Sem 1	S/ 5,400.00	S/ 5,500.00	-S/ 100.00	Deficit
	Sem 2	S/ 5,400.00	S/ 5,409.00	-S/ 9.00	Deficit
2016	Sem 1	S/ 6,200.00	S/ 6,920.80	-S/ 720.80	Deficit
	Sem 2	S/ 6,200.00	S/ 6,004.50	S/ 195.50	Superavit

Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

#### **Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 1 se observa que, la ejecución presupuestal para la partida de Reparación y Mantenimiento de Inmuebles y Otros, fueron: en el año 2012: Semestre 01 se ejecutó S/ 3,565.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 4,800.00; en el año 2013: Semestre 01 se ejecutó S/ 4,297.50; en el semestre 02 se ejecutó S/ 5,124.70; en el año 2014: Semestre 01 se ejecutó S/ 6,068.50; en el semestre 02 se ejecutó S/ 4,870.10; en el año 2015: Semestre 01 se ejecutó S/ 5,500.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 5,409.00; en el año 2016: Semestre 01 se ejecutó S/ 6,920.80; en el semestre 02 se ejecutó S/ 6,004.50.



**Figura 1:** Reparación y Mantenimiento de Inmuebles y Otros  
Elaboración Propia

**Tabla 2**

Avance del Presupuesto en Relación a lo Ejecutado  
Reparación y Mantenimiento de Muebles, Maquinaria y Equipo

Año	Semestre	Presupuestado	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	S/ 2,150.00	S/ 2,438.00	-S/ 288.00	Deficit
	Sem 2	S/ 2,150.00	S/ 1,673.00	S/ 477.00	Superavit
2013	Sem 1	S/ 2,650.00	S/ 2,400.00	S/ 250.00	Superavit
	Sem 2	S/ 2,650.00	S/ 2,985.00	-S/ 335.00	Deficit
2014	Sem 1	S/ 2,450.00	S/ 2,727.00	-S/ 277.00	Deficit
	Sem 2	S/ 2,450.00	S/ 2,691.00	-S/ 241.00	Deficit
2015	Sem 1	S/ 2,100.00	S/ 2,155.00	-S/ 55.00	Deficit
	Sem 2	S/ 2,100.00	S/ 2,081.00	S/ 19.00	Superavit
2016	Sem 1	S/ 2,275.00	S/ 2,285.30	-S/ 10.30	Deficit
	Sem 2	S/ 2,275.00	S/ 2,273.00	S/ 2.00	Superavit

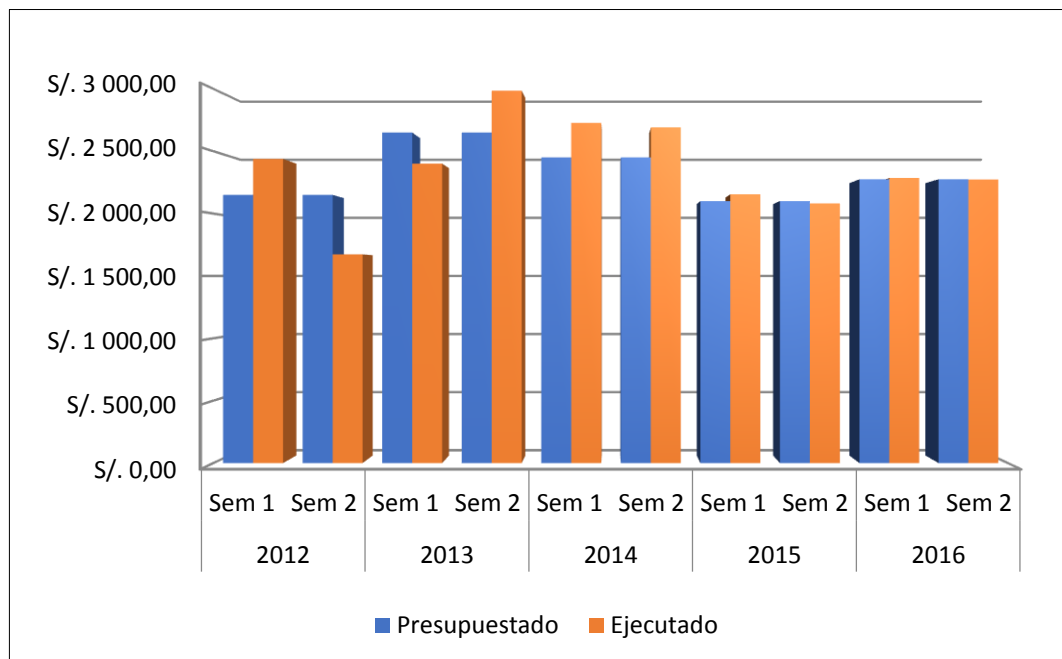
Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

### **Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 2 se observa que, la ejecución presupuestal para la partida de Reparación y Mantenimiento de Muebles, Maquinaria y Equipo, fueron: en el año 2012, semestre 01 se ejecutó S/ 2,438.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 1,673.00; en el año 2013: semestre 01 se ejecutó S/ 2,400.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 2,985.00; en el año 2014: semestre 01 se ejecutó S/ 2,727.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 2,691.00; en el año 2015: semestre 01 se ejecutó S/ 2,155.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 2,081.00; en el año 2016: semestre 01 se ejecutó S/ 2,285.30; en el semestre 02 se ejecutó S/ 2,273.00.





**Figura 2:** Reparac. Y Manten. De Muebles, Maquinaria y Equipo  
Elaboración Propia

**Tabla 3**

## Avance del Presupuesto en Relación a lo Ejecutado

## Útiles de Escritorio

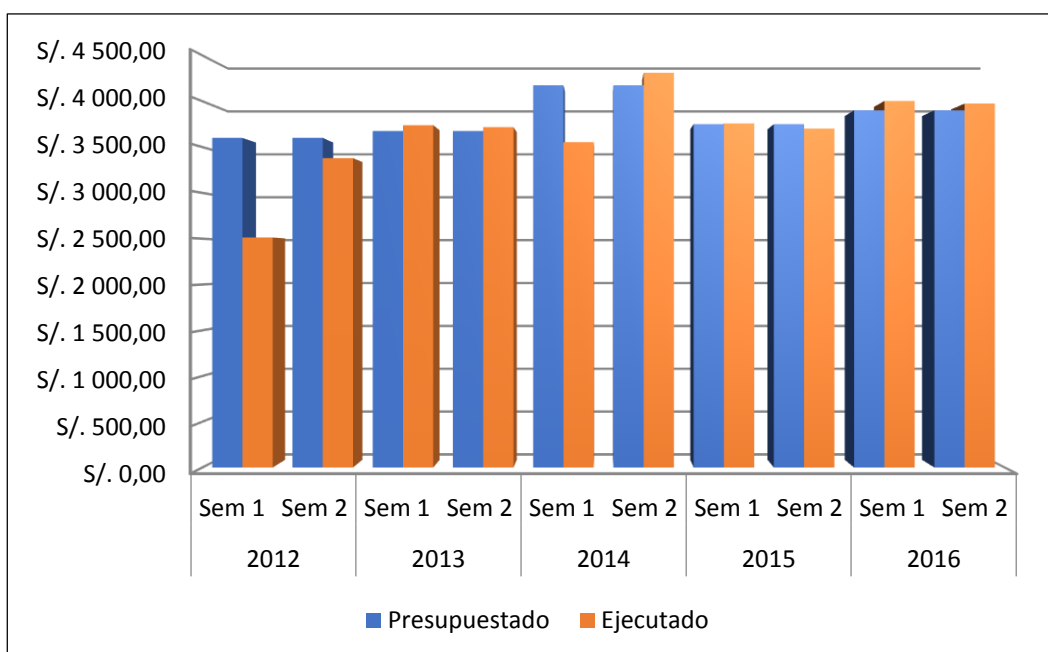
Año	Semestre	Presupuestado	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	S/ 3,600.00	S/ 2,513.00	S/ 1,087.00	Superavit
	Sem 2	S/ 3,600.00	S/ 3,379.00	S/ 221.00	Superavit
2013	Sem 1	S/ 3,675.00	S/ 3,738.60	-S/ 63.60	Deficit
	Sem 2	S/ 3,675.00	S/ 3,716.60	-S/ 41.60	Deficit
2014	Sem 1	S/ 4,175.00	S/ 3,553.00	S/ 622.00	Superavit
	Sem 2	S/ 4,175.00	S/ 4,311.00	-S/ 136.00	Deficit
2015	Sem 1	S/ 3,750.00	S/ 3,757.30	-S/ 7.30	Deficit
	Sem 2	S/ 3,750.00	S/ 3,701.00	S/ 49.00	Superavit
2016	Sem 1	S/ 3,900.00	S/ 4,003.00	-S/ 103.00	Deficit
	Sem 2	S/ 3,900.00	S/ 3,975.00	-S/ 75.00	Deficit

Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

**Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 3 se observa que, la ejecución presupuestal para la partida de Útiles de Escritorio, fueron: en el año 2012: semestre 01 se ejecutó S/ 2,513.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 3,379.00; en el año 2013: semestre 01 se ejecutó S/ 3,738.60; en el semestre 02 se ejecutó S/ 3,716.60; En el año 2014: semestre 01 se ejecutó S/ 3,553.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 4,311.00; en el año 2015: semestre 01 se ejecutó S/ 3,757.30; en el semestre 02 se ejecutó S/ 3,701.00; en el año 2016: semestre 01 se ejecutó S/ 4,003.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 3,975.00.



**Figura 3:** Útiles de Escritorio

Elaboración Propia

**Tabla 4**

## Avance del Presupuesto en Relación a lo Ejecutado

## Gastos de Viaje – Capacitación

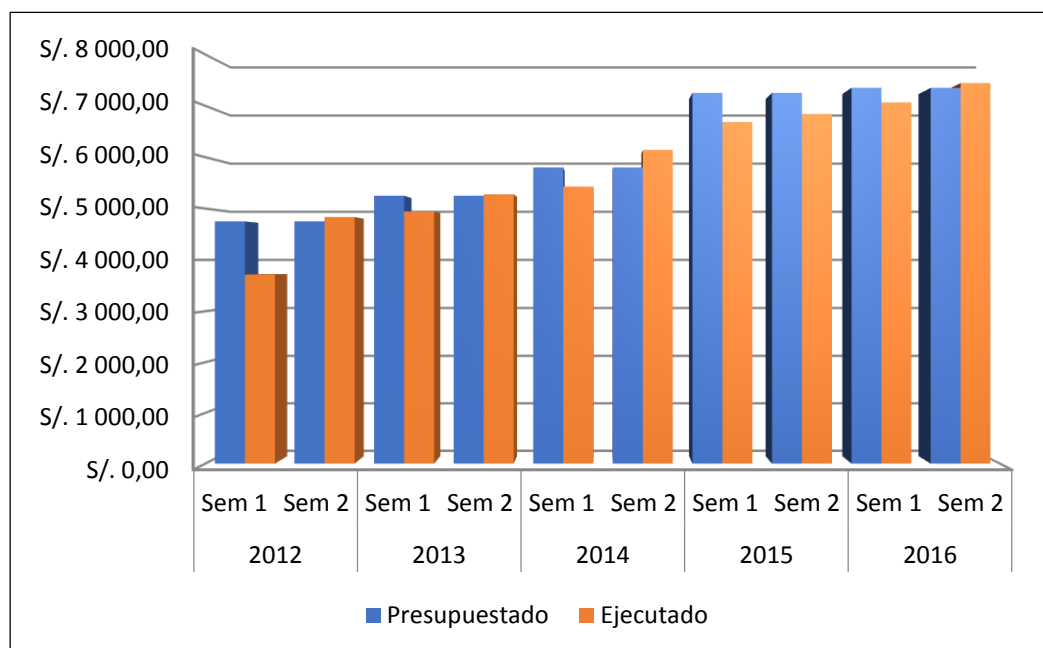
Año	Semestre	Presupuestado	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	S/ 4,750.00	S/ 3,713.30	S/ 1,036,70	Superavit
	Sem 2	S/ 4,750.00	S/ 4,834.00	-S/ 84,00	Deficit
2013	Sem 1	S/ 5,250.00	S/ 4,943.00	S/ 307,00	Superavit
	Sem 2	S/ 5,250.00	S/ 5,276.00	-S/ 26,00	Deficit
2014	Sem 1	S/ 5,800.00	S/ 5,427.00	S/ 373,00	Superavit
	Sem 2	S/ 5,800.00	S/ 6,140.00	-S/ 340,00	Deficit
2015	Sem 1	S/ 7,250.00	S/ 6,684.00	S/ 566,00	Superavit
	Sem 2	S/ 7,250.00	S/ 6,840.00	S/ 410,00	Superavit
2016	Sem 1	S/ 7,350.00	S/ 7,065.00	S/ 285,00	Superavit
	Sem 2	S/ 7,350.00	S/ 7,442.00	-S/ 92,00	Deficit

Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

**Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 4 se observa que, la ejecución presupuestal para la partida de Gastos de viajes - Capacitación, fueron: en el año 2012: semestre 01 se ejecutó S/ 3,713.30; en el semestre 02 se ejecutó S/ 4,834.00; en el año 2013: semestre 01 se ejecutó S/ 4,943,00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 5,276.00; en el año 2014: semestre 01 se ejecutó S/ 5,427.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 6,140.00; en el año 2015: semestre 01 se ejecutó S/ 6,684.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 6,840.00; en el año 2016: semestre 01 se ejecutó S/ 7,065.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 7,442.00.



**Figura 4:** Gastos de Viaje – Capacitación

Elaboración Propia

**Tabla 5**

## Avance del Presupuesto en Relación a lo Ejecutado

## Otros Suministros

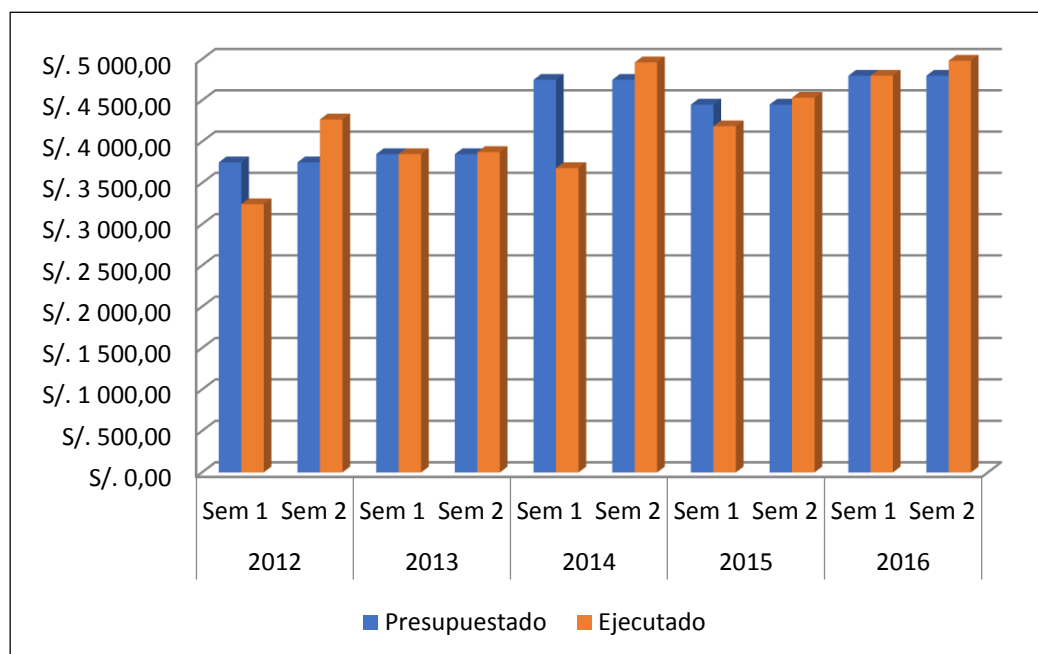
Año	Semestre	Presupuestado	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	S/ 3,750.00	S/ 3,243.00	S/ 507.00	Superavit
	Sem 2	S/ 3,750.00	S/ 4,269.50	-S/ 519.50	Deficit
2013	Sem 1	S/ 3,850.00	S/ 3,850.00	S/ 0.00	-
	Sem 2	S/ 3,850.00	S/ 3,875.00	-S/ 25.00	Deficit
2014	Sem 1	S/ 4,750.00	S/ 3,680.00	S/ 1,070.00	Superavit
	Sem 2	S/ 4,750.00	S/ 4,961.00	-S/ 211.00	Deficit
2015	Sem 1	S/ 4,450.00	S/ 4,187.00	S/ 263.00	Superavit
	Sem 2	S/ 4,450.00	S/ 4,533.90	-S/ 83.90	Deficit
2016	Sem 1	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 0.00	-
	Sem 2	S/ 4,800.00	S/ 4,981.00	-S/ 181.00	Deficit

Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

**Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 5 se observa que, la ejecución presupuestal para la partida de Otros Suministros, fueron: en el año 2012: semestre 01 se ejecutó S/ 3,243.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 4,269.50; en el año 2013: semestre 01 se ejecutó S/ 3,850.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 3,875.00; en el año 2014: semestre 01 se ejecutó S/ 3,680.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 4,961.00; en el año 2015: semestre 01 se ejecutó S/ 4,187.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 4,533.90; en el año 2016: semestre 01 se ejecutó S/ 4,800.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 4,981.00.



**Figura 5:** Otros Suministros

Elaboración Propia

**Tabla 6**

## Avance del Presupuesto en Relación a lo Ejecutado

## Gastos de Reproducción

Año	Semestre	Presupuestado	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	S/ 1,250.00	S/ 1,930.80	-S/ 680.80	Deficit
	Sem 2	S/ 1,250.00	S/ 1,250.00	S/ 0.00	-
2013	Sem 1	S/ 1,550.00	S/ 1,853.00	-S/ 303.00	Deficit
	Sem 2	S/ 1,550.00	S/ 1,544.30	S/ 5.70	Superavit
2014	Sem 1	S/ 1,425.00	S/ 1,521.60	-S/ 96.60	Deficit
	Sem 2	S/ 1,425.00	S/ 1,437.00	-S/ 12.00	Deficit
2015	Sem 1	S/ 1,650.00	S/ 1,645.20	S/ 4.80	Superavit
	Sem 2	S/ 1,650.00	S/ 1,644.40	S/ 5.60	Superavit
2016	Sem 1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 0.00	-
	Sem 2	S/ 1,500.00	S/ 1,527.10	-S/ 27.10	Deficit

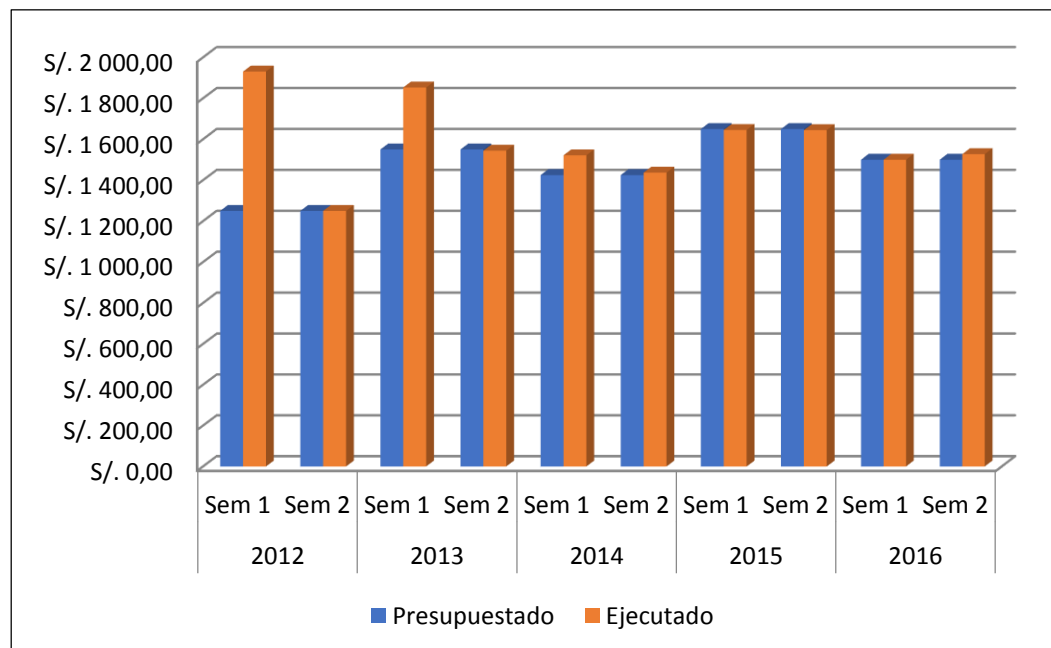
Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

**Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 6 se observa que, la ejecución presupuestal para la partida de Gastos de Reproducción, fueron: en el año 2012: semestre 01 se ejecutó S/ 1,930.80; en el semestre 02 se ejecutó S/ 1,250.00; en el año 2013: semestre 01 se ejecutó S/ 1,853.00, en el semestre 02 se ejecutó S/ 1,544.30; en el año 2014: semestre 01 se ejecutó S/ 1,521.60, en el semestre 02 se ejecutó S/ 1,437.00; en el año 2015: semestre 01 se ejecutó S/ 1,645.20; en el semestre 02 se ejecutó S/ 1,644.40; en el año 2016: semestre 01 se ejecutó S/ 1,500.00; en el semestre 02 se ejecutó S/ 1,527.10.





**Figura 6:** Gastos de Reproducción

Elaboración Propia

### 3.2.2. Gestión Operativa de la Agencia Tacna 2012 -2016

**Tabla 7**

Avance de las Colocaciones en Relación a las Metas

Banca Minorista

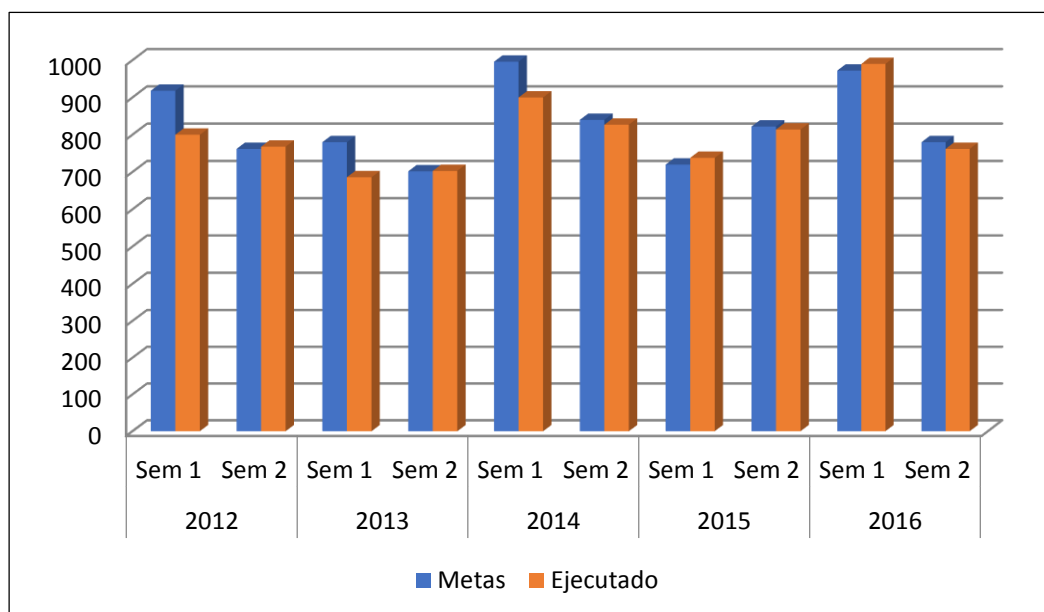
Año	Semestre	Metas	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	918	800	118	Deficit
	Sem 2	762	768	-6	Superavit
2013	Sem 1	780	686	10	Deficit
	Sem 2	702	703	-1	Superavit
2014	Sem 1	996	900	60	Deficit
	Sem 2	840	827	13	Deficit
2015	Sem 1	720	738	-18	Superavit
	Sem 2	822	814	8	Deficit
2016	Sem 1	972	990	-18	Superavit
	Sem 2	780	762	18	Deficit

Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

#### **Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 7 se observa que, las colocaciones en relación a las metas operativas para la línea de negocio de Banca Minorista fueron: en el año 2012: semestre 01 se ejecutó 800 operaciones en el semestre 02 se ejecutó 768 operaciones, en el año 2013: semestre 01 se ejecutó 686 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 703 operaciones, en el año 2014: semestre 01 se ejecutó 900 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 827 operaciones, en el año 2015: semestre 01 se ejecutó 738 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 814 operaciones, en el año 2016: semestre 01 se ejecutó 990 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 762 operaciones.



**Figura 7:** Banca Minorista

Elaboración Propia

**Tabla 8**

## Avance de las Colocaciones en Relación a las Metas

## Depósitos Minoristas

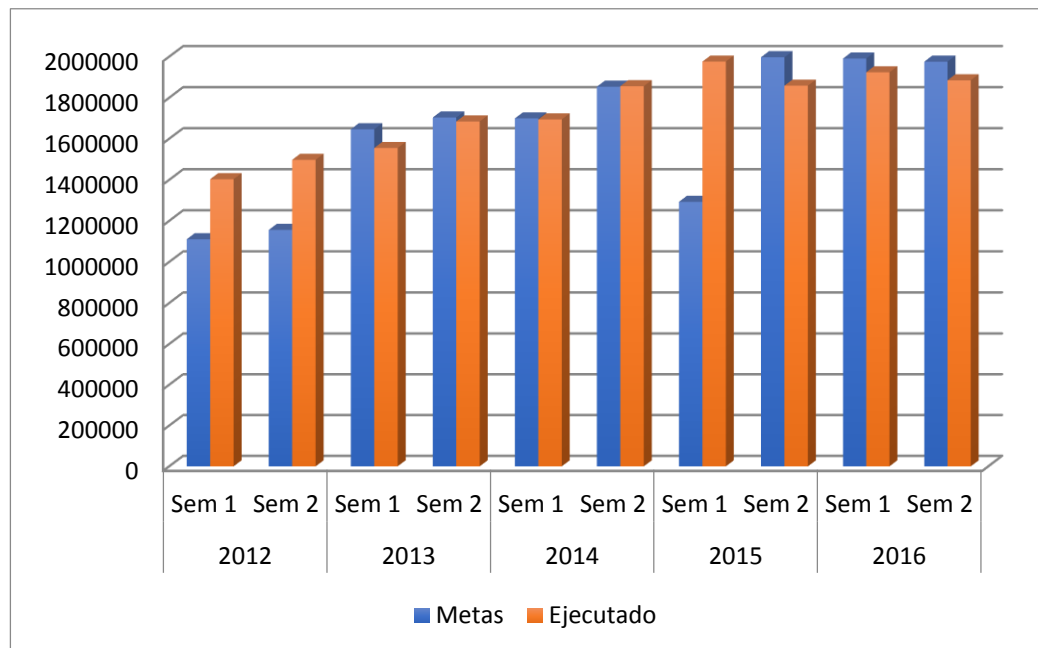
Año	Semestre	Metas	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	1110600	1402965	-292365	Superavit
	Sem 2	1156200	1497602	-341402	Superavit
2013	Sem 1	1646280	1555117	3563	Deficit
	Sem 2	1703760	1684514	19246	Deficit
2014	Sem 1	1699500	1694471	5029	Deficit
	Sem 2	1854000	1856209	-2209	Superavit
2015	Sem 1	1293000	1976099	-683099	Superavit
	Sem 2	1997400	1858874	526	Deficit
2016	Sem 1	1991094	1924015	7055	Deficit
	Sem 2	1975740	1884927	5013	Deficit

Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

**Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 8 se observa que, las colocaciones en relación a las metas operativas para la línea de negocio de Depósitos Minorista fueron: en el año 2012: semestre 01 se ejecutó 1402965 operaciones en el semestre 02 se ejecutó 1497602 operaciones, en el año 2013: semestre 01 se ejecutó 1555117 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 1684514 operaciones, en el año 2014: semestre 01 se ejecutó 1694471 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 1856209 operaciones, en el año 2015: semestre 01 se ejecutó 1976099 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 1858874 operaciones, en el año 2016: semestre 01 se ejecutó 1924015 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 1884927 operaciones.



**Figura 8:** Depósitos Minoristas

Elaboración Propia

**Tabla 9**

## Avance de las Colocaciones en Relación a las Metas

## Servicios Multired

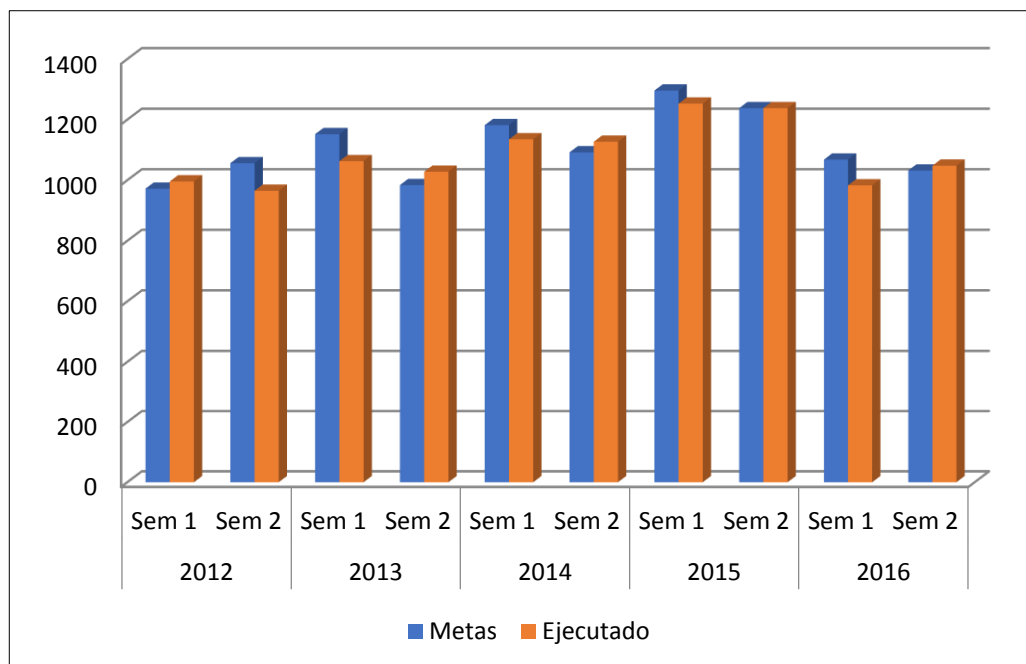
Año	Semestre	Metas	Ejecutado	Variación	Superavit / Deficit
2012	Sem 1	972	996	-24	Superavit
	Sem 2	1056	965	7	Deficit
2013	Sem 1	1152	1063	89	Deficit
	Sem 2	984	1028	-44	Superavit
2014	Sem 1	1182	1135	47	Deficit
	Sem 2	1092	1127	-35	Superavit
2015	Sem 1	1296	1253	43	Deficit
	Sem 2	1238	1238	0	Superavit
2016	Sem 1	1068	983	19	Deficit
	Sem 2	1032	1048	-16	Superavit

Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

**Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 9 se observa que, las colocaciones en relación a las metas operativas para la línea de negocio de Servicios Multired fueron: en el año 2012: semestre 01 se ejecutó 996 operaciones en el semestre 02 se ejecutó 965 operaciones, en el año 2013: semestre 01 se ejecutó 1063 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 1028 operaciones, en el año 2014: semestre 01 se ejecutó 1135 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 1127 operaciones, en el año 2015: semestre 01 se ejecutó 1253 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 1238 operaciones, en el año 2016: semestre 01 se ejecutó 983 operaciones, en el semestre 02 se ejecutó 1048 operaciones.



**Figura 9:** Servicios Multired

Elaboración Propia

**Tabla 10**

Efectividad del gasto operativo

Año	Semestre	Asignación Presupuestal	Ejecución Presupuestal	Nivel de ejecución
2012	Sem 1	S/. 20,300.00	S/. 17,403.10	85.73%
	Sem 2	S/. 20,300.00	S/. 20,205.50	99.53%
2013	Sem 1	S/. 22,325.00	S/. 21,082.10	94.43%
	Sem 2	S/. 22,325.00	S/. 22,521.60	100.88%
2014	Sem 1	S/. 23,650.00	S/. 22,977.10	97.15%
	Sem 2	S/. 23,650.00	S/. 24,410.10	103.21%
2015	Sem 1	S/. 24,600.00	S/. 23,928.50	97.27%
	Sem 2	S/. 24,600.00	S/. 24,209.30	98.41%
2016	Sem 1	S/. 26,025.00	S/. 26,574.10	102.11%
	Sem 2	S/. 26,025.00	S/. 26,202.60	100.68%

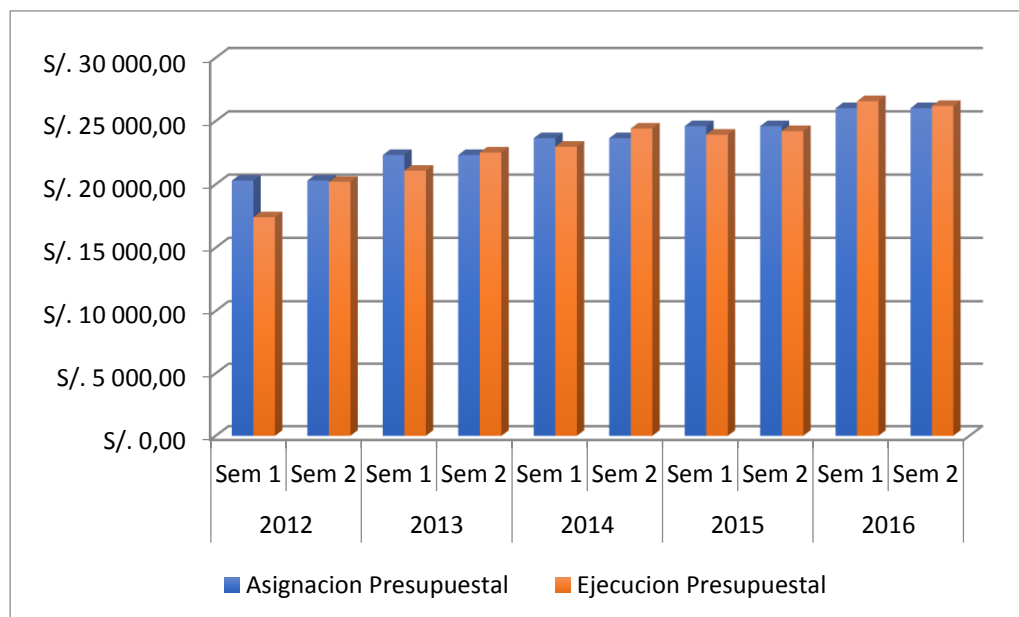
Fuente: Ficha Documental

Área de Contabilidad - Banco de la Nación

**Análisis e Interpretación:**

En la tabla y figura 10 se observa que, la ejecución del presupuesto en relación a la asignación presupuestal semestral fueron: en el año 2012: semestre 01 se ejecutó S/ 17,403.10; en el semestre 02 se ejecutó S/ 20,205.10; en el año 2013: semestre 01 se ejecutó S/ 21,082.10; en el semestre 02 se ejecutó S/ 22,521.60; en el año 2014: semestre 01 se ejecutó S/ 22,977.10; en el semestre 02 se ejecutó S/ 24,410.10; en el año 2015: semestre 01 se ejecutó S/ 23,928.50; en el semestre 02 se ejecutó S/ 24,209.30; en el año 2016: semestre 01 se ejecutó S/ 26,574.10; en el semestre 02 se ejecutó S/ 26,202.60.





**Figura 10:** Efectividad del gasto operativo

Elaboración Propia

### 3.3. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS DE NORMALIDAD

#### 3.3.1. Normalidad para los indicadores de Centralización del Presupuesto Asignado del Banco de la Nación.

##### A. Planteamiento de la hipótesis

**Ho:** Los indicadores de Centralización del Presupuesto Asignado del Banco de la Nación siguen una distribución normal.

**H1:** Los indicadores de Centralización del Presupuesto Asignado del Banco de la Nación no siguen una distribución normal.

##### B. Planteamiento de la hipótesis

Alfa =  $\alpha$  = 5%

##### C. Prueba estadística

Shapiro-Wilk

##### D. Regla de decisión

Si P-Valor < nivel de significancia → Rechazo de Ho.

## E. Cálculo de estadístico

**Tabla 11**

Pruebas de normalidad para los indicadores de Centralización del Presupuesto Asignado del Banco de la Nación.

Variables e Indicadores	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Reparación y Mantenimiento de Inmuebles y Otros	0,991	10,000	0,997
Reparación y Mantenimiento de Muebles, Maquinaria y Equipo	0,980	10,000	0,963
Útiles de Escritorio	0,862	10,000	0,081
Gastos de viajes - Capacitación	0,954	10,000	0,721
Otros Suministros	0,950	10,000	0,667
Gastos de Reproducción	0,945	10,000	0,613
Presupuesto asignado	0,954	10,000	0,716

Fuente: Elaboración: Propia

## F. CONCLUSIÓN

Existen evidencias estadísticas a un nivel de confianza del 95%, nivel de significancia del 5% para afirmar que el P-valor(Sig.) es mayor al alfa (5%), se concluye en rechazar la hipótesis alterna (H1); por tanto, podemos afirmar que los valores correspondientes a Centralización del Presupuesto y sus indicadores siguen una distribución normal. Teniendo en cuenta lo anterior optaremos aplicar pruebas paramétricas para contrastar las relaciones entre los diferentes indicadores y variables.

### 3.3.2. Normalidad para los indicadores de la Gestión Operativa de la Agencia Tacna 2012-2016.

#### A. Planteamiento de la hipótesis

**Ho:** Los indicadores de la Gestión Operativa de la Agencia Tacna 2012-2016 siguen una distribución normal.

**H1:** Los indicadores de la Gestión Operativa de la Agencia Tacna 2012-2016 no siguen una distribución normal.

#### B. Nivel de significancia

Alfa =  $\alpha$  = 5%

#### C. Prueba estadística

Shapiro-Wilk

#### D. Regla de decisión

Si P-Valor < nivel de significancia → Rechazo de Ho.

#### E. Cálculo de estadístico

**Tabla 12**

Pruebas de normalidad para los indicadores de la Gestión Operativa de la Agencia Tacna 2012-2016

Variables e Indicadores	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Banca Minorista	0,934	10,000	0,489
Depósitos Minoristas	0,922	10,000	0,374
Servicios Multired	0,908	10,000	0,267
Gestión operativa	0,922	10,000	0,374

Fuente: Elaboración: Propia

## **F. Conclusión**

Existen evidencias estadísticas a un nivel de confianza del 95%, nivel de significancia del 5% para afirmar que el P-valor(Sig.) es mayor al alfa (5%), se concluye en rechazar la hipótesis alterna (H1); por tanto, podemos afirmar que los valores correspondientes a Gestión Operativa y sus indicadores siguen una distribución normal. Teniendo en cuenta lo anterior optaremos aplicar pruebas paramétricas para contrastar las relaciones entre los diferentes indicadores y variables.

### 3.4. CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS

#### 3.4.1. Contrastación de Hipotesis General

##### A. Planteamiento de la hipótesis.

**Ho:** La centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna no inciden en la gestión operativa 2012-2016.

**H1:** La centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna incide en la gestión operativa 2012-2016.

##### B. Nivel de significancia

Alfa =  $\alpha$  = 5%

##### C. Prueba estadística

R de Pearson o coeficiente de correlación

##### D. Modelo matemático

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

##### E. Regla de decisión

Si P-Valor < nivel de significancia → Rechazo de Ho.

## F. Cálculo de estadístico

**Tabla 13**

Resumen del modelo – Centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación y su incidencia en la Gestión Operativa de la Agencia Tacna 2012-2016

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,926	,857	,839	79035,75521

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 14**

ANOVA - Centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación y su incidencia en la Gestión Operativa de la Agencia Tacna 2012-2016

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	299831599745,329	1	299831599745,329	47,999	,000
Residual	49973204806,771	8	6246650600,846		
Total	349804804552,100	9			

Fuente: Elaboración: Propia

**Tabla 15**

Coefficientes - Centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación y su incidencia en la Gestión Operativa de la Agencia Tacna 2012-2016

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	237134,582	217692,708		1,089	,308
Presupuesto asignado	65,278	9,422	,926	6,928	,000

Fuente: Elaboración: Propia

## **G. CONCLUSIÓN**

Tomando en cuenta las tablas podemos concluir con nivel de confianza del 95% de que existen evidencias estadísticas para afirmar que existe incidencia entre La centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna no inciden en la gestión operativa, se observa que las significancias son menores que 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye en aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Por tanto, La centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna incide en la gestión operativa 2012-2016.



### 3.4.2. Contrastación de Hipótesis Específicas

#### 3.4.2.1. Primera hipótesis específica

##### A. Planteamiento de la primera hipótesis específica.

**Ho:** Las actividades operativas no cumplen los estándares establecidos por el presupuesto de la agencia Tacna del Banco de la Nación

**H1:** Las actividades operativas cumplen los estándares establecidos por el presupuesto de la agencia Tacna del Banco de la Nación

##### B. Nivel de significancia

Alfa =  $\alpha$  = 5%

##### C. Prueba estadística

Chi cuadrado de homogeneidad

##### D. Modelo matemático

$$X^2_{cal} = \sum (O_j - E_j)^2 / E_j$$

##### E. Regla de decisión

Si P-Valor < nivel de significancia → Rechazo de Ho.

## F. Cálculo de estadístico

**Tabla 16**

Cumplimiento de Meta Banca Minorista

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	6	60,0	60,0
Si	4	40,0	100,0
Total	10	100,0	

Fuente: Elaboración: Propia

**Tabla 17**

Cumplimiento de Meta Depósitos Minoristas

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	6	60,0	60,0
Si	4	40,0	100,0
Total	10	100,0	

Fuente: Elaboración: Propia

**Tabla 18**

Cumplimiento de Meta Servicios Multired

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	5	50,0	50,0
Si	5	50,0	100,0
Total	10	100,0	

Fuente: Elaboración: Propia

**Tabla 19**

Estadísticos de contraste – Gestión Operativa

Estadísticos	Cumplimiento de Meta Banca Minorista	Cumplimiento de Meta Depósitos Minoristas	Cumplimiento de Meta Servicios Multired
Chi-cuadrado	,400	,400	,000
gl	1	1	1
Sig. asintót.	,527	,527	1,000

Fuente: Elaboración: Propia

**G. CONCLUSIÓN**

Tomando en cuenta las tablas podemos concluir con nivel de confianza del 95% de que existen evidencias estadísticas para afirmar que las actividades operativas no cumplen los estándares establecidos por el presupuesto de la agencia Tacna del Banco de la Nación, se observa que las significancias son mayores que 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis alterna (H1) y se concluye en aceptar la hipótesis nula (H<sub>0</sub>).

### 3.4.2.2. Segunda hipótesis específica

#### A. Planteamiento de la hipótesis.

**Ho:** Los egresos operativos no afectan la asignación del presupuesto del Banco de la Nación a la agencia Tacna.

**H1:** Los egresos operativos afectan la asignación del presupuesto del Banco de la Nación a la agencia Tacna.

#### B. Nivel de significancia

Alfa =  $\alpha$  = 5%

#### C. Prueba estadística

R de Pearson o coeficiente de correlación

#### D. Modelo matemático

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} * \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

#### E. Regla de decisión

Si P-Valor < nivel de significancia → Rechazo de Ho.

## F. Cálculo de estadístico

**Tabla 20**

Resumen del modelo – Egresos Operativos

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,949	,901	,888	689,03510

Fuente: Elaboración: Propia

**Tabla 21**

Anova - Egresos Operativos

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	34515345,066	1	34515345,066	72,699	,000
Residual	3798154,934	8	474769,367		
Total	38313500,000	9			

Fuente: Elaboración: Propia

**Tabla 22**

Coefficientes – Egresos Operativos

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	7305,219	1897,849		3,849	,005
Presupuesto asignado	,700	,082	,949	8,526	,000

Fuente: Elaboración: Propia

## **G. CONCLUSIÓN**

Tomando en cuenta las tablas podemos concluir con nivel de confianza del 95% de que existen evidencias estadísticas para afirmar que existe una relación entre las variables egresos operativos y la asignación del presupuesto, se observa que las significancias son menores que 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye en aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ). Por tanto, Los egresos operativos afectan la asignación del presupuesto del Banco de la Nación a la agencia Tacna.

### 3.4.2.3. Tercera hipótesis específica

#### A. Planteamiento de la hipótesis.

**Ho:** El nivel de ejecución del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna no es efectivo.

**H1:** El nivel de ejecución del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna es efectivo

#### B. Cálculo de estadístico

**Tabla 23**

Efectividad del gasto

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Efectivo	0	0	0
Deficit	4	40,0	40,0
Superavit	6	60,0	100,0
Total	10	100,0	

Fuente: Elaboración: Propia

#### C. CONCLUSIÓN

Tomando en cuenta la tabla de frecuencias se puede observar que los niveles de déficit y superávit son mayores que el efectivo, por lo que concluimos por lo cual se rechaza la hipótesis alterna (H1) y se concluye en aceptar la hipótesis nula (H0). Por tanto, El nivel de ejecución del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna no es efectivo

### 3.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como se sabe el propósito de la presente investigación, en cuanto a la hipótesis general, fue evaluar la incidencia de la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna en la gestión operativa, para mejorar el manejo de los recursos financieros.

Esta hipótesis fue demostrada, aplicando los métodos estadísticos correspondientes, tomando la información que se obtuvieron de las fichas de análisis documental que recopilaban la información histórica de la asignación y ejecución presupuestal de manera semestral desde el periodo 2012 al 2016, los resultados obtenidos fueron significativos debido a que en cada periodo que no se ejecutó el presupuesto de manera efectiva, por cada cuenta presupuestaria, el grado de productividad en cuanto a las colocaciones fue menor, es decir la gestión operativa fue afectada considerablemente. Esta hipótesis guarda relación con Cortijo Alfaro, N. R. (2013) en el estudio titulado "El presupuesto y mejora en la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú SAC. En la ciudad de Trujillo durante el periodo 2012 – 2013" menciona que las personas y las entidades se desarrollan en varias áreas, uno de ellos es el económico, lamentablemente, esta área es inestable, predomina la incertidumbre. Por esto, es relevante que se planeen las operaciones, a través de un presupuesto, dado que cuanto menor sea la incertidumbre, menores serán los riesgos. El presupuesto, como una herramienta para planear y controlar el desarrollo de indicadores económicos para diferentes aspectos financieros, administrativos y contables, la mayoría de las funciones que desempeñan los presupuestos depende de la dirección de la organización. El presente trabajo de investigación plantea la propuesta y aplicación de un Presupuesto para la Empresa Red Car Perú S.A.C como instrumento de gestión para el control de sus ingresos y gastos, de manera que conlleve a mejorar la gestión económica y financiera de la empresa. Para su desarrollo hemos realizado un diagnóstico de



la administración actual de la organización, luego se ha elaborado el presupuesto para el periodo 2013 y finalmente se ha cotejado los resultados de la administración de los años 2012 y 2013 para verificar la incidencia de la aplicación del presupuesto.

Así mismo el objetivo en cuanto a las hipótesis específicas, las fichas de análisis documental que se emplearon para recopilar información histórica de la asignación y ejecución presupuestal, como también el cumplimiento de metas por líneas de negocio contemplaron los indicadores de Reparación y Mantenimiento Inmuebles otros, Reparación y Mantenimiento de Muebles Maquinaria y equipo, Útiles de Escritorio, Gastos de viajes – Capacitación, Otros Suministros, Gastos de Reproducción para la variable de Centralización del Presupuesto asignado y Banca Minorista, Depósitos Minoristas, Servicios Multired y Efectividad del gasto operativo para la variable de Gestión operativa teniendo como resultado que en la agencia Tacna del Banco de la Nación en la región Tacna el presupuesto asignado han incidido en su gestión operativa en los periodos 2012 – 2016.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### CONCLUSIONES

#### Primera

Los resultados muestran que sí existe una incidencia por parte de la centralización presupuestal a la gestión operativa de la agencia Tacna del Banco de la Nación, debido a que en la mayoría de periodos que el presupuesto no fue ejecutado en su totalidad, la operatividad no alcanzó el cumplimiento de metas

#### Segunda

Los resultados muestran que las actividades operativas por línea de negocio que realiza el Banco de la Nación en su mayoría no cumplen con los estándares o metas establecidas por la institución.

#### Tercera

Los resultados muestran que los egresos operativos afectan la asignación presupuestal sin embargo no existe una correcta gestión presupuestal en la ejecución de cada partida presupuestaria, ya que en los gráficos muestran que en las partidas presupuestarias se ha gastado de más y en la mayoría de los casos no se llegó a ejecutar el presupuesto en su totalidad.

#### Cuarta

Los resultados muestran que el nivel de ejecución del presupuesto asignado del Banco de la Nación en los periodos semestrales evaluados no se han ejecutado en su totalidad por lo que no ha sido efectivo.

## SUGERENCIAS

- El Banco de la Nación debe distribuir su presupuesto por cada micro agencia con la finalidad de agilizar el cumplimiento de las necesidades para la operatividad de los trabajadores.
- Es necesario revisar los procedimientos y supervisar la ejecución periódica del presupuesto con la finalidad de ver el avance presupuestal por cada partida presupuestal.
- Realizar evaluaciones periódicas de la gestión presupuestal a través de los órganos internos de control con la finalidad de que haya transparencia en la ejecución presupuestal.
- Promover un buen desempeño y clima laboral, para la mejora y cumplimiento de metas por cada línea de negocio.
- Realizar supervisiones sobre el cumplimiento de metas en colocaciones por líneas de negocio brindando reconocimiento e incentivos a aquellos trabajadores que cumplen con los estándares establecidos.
- Realizar reuniones donde se muestre el desempeño laboral en base a la cantidad de operaciones realizadas por trabajador y así analizar los problemas que se presentan y plantear soluciones con la colaboración de todos los involucrados.

### REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Barrera, M. d. (24 de Julio de 2013). *Presupuesto Empresarial*. Obtenido de <http://maria2239.blogspot.pe/2013/07/funciones-y-limitaciones-del-presupuesto.html>
- Burbano Ruiz, J. (2005). *Presupuestos*. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Carrera Poncela, A., & Movéllan Vazques , A. (Noviembre de 2007). *Aspectos económico-jurídicos y análisis descriptivo de la tributación ambiental en Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.ciberoamericana.com/documentos/tributacionambiental.pdf>
- Cevallos Acosta, V. B. (2006). *El presupuesto como herramienta de gestión y planificación en una institución financiera pública*. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/3633>
- Contreras, A. V. (2003). *Modelo de Gestion de Operaciones para Pymes innovadoras*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604705>
- Contreras, A. V. (Abril de 2003). *MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA PYMES INNOVADORAS*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/206/20604705/>
- Cortijo Alfaro, N. R.-S. (2013). *El presupuesto y mejora en la gestión empresarial de la empresa Red Car Perú S.A.C. en la ciudad de Trujillo durante el periodo 2012 - 2013*. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/125>
- Cristancho, F. (06 de febrero de 2014). *Los Niveles de Gestión en una Organización*. Obtenido de <http://blog.acsendo.com/los-niveles-de-gestion-en-una-organizacion/>
- CYNTHIA ANALI LOLY SÁNCHEZ, F. Y. (2013). *Incidencia del presupuesto en el logro de los objetivos estrategicos de la Empresa Segurimaster E.I.R.L. Trujillo - 2011- 2012*. Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/141/1/LOLY\\_CYNTHIA\\_INCIDENCIA\\_PRESUPUESTO\\_LOGRO\\_OBJETIVOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/141/1/LOLY_CYNTHIA_INCIDENCIA_PRESUPUESTO_LOGRO_OBJETIVOS.pdf)
- Díaz, E. J. (2014). *La gestión operativa*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros->

gratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm

Fernández Maquera, P. G. (2015). *Las Actividades de control interno y su efecto en la gestión operativa del banco de la nación en la región Tacna*. Tacna.

Gancino Vega, A. I. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la fundación Pastaza en el periodo 2009*.

Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/2055>

(s.f.). *Gestión Presupuestaria del Banco de la Nación*.

*Giro del Banco*. (s.f.). Obtenido de <http://www.bn.com.pe/nosotros/giro-negocio-banco.asp>

*Glosarios de Terminos de Presupuesto*. (s.f.). Obtenido de [http://www.hsr.gob.pe/transparencia/pdf/2013/ejecucion\\_presupuesto\\_glosario\\_terminos.pdf](http://www.hsr.gob.pe/transparencia/pdf/2013/ejecucion_presupuesto_glosario_terminos.pdf)

Huergo, J. (2008). *Los Procesos de Gestión*. Obtenido de <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

*Indicadores de Gestión*. (20 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://luigie2.wixsite.com/admonrecursos/single-post/2015/11/20/%C2%BFC%C3%93MO-SE-CONSTRUYEN-LOS-INDICADORES-DE-GESTI%C3%93N>

(s.f.). *Manual de Gestión Operativa del Banco de la Nación*.

(s.f.). *Manual de Gestión Presupuestaria*.

Merli, G. (1997). *Gestión Eficaz*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=fBVXAkHnZvkC&oi=fnd&pg=PR9&dq=gesti%C3%B3n+operativa&ots=SizNuTdhgT&sig=BfR9svTsKtu1J9ml72l1EqIUoRo#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20operativa&f=false>

*Ministerio de Economía y Finanzas*. (s.f.). Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/en/fonafe>

Miño, L. (2009). *Cotrol presupuestario - Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto*. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=-nPGWEj5OfsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=presupuesto&ots=ecEHbu1Z4J&sig=xY8i2jOxUnPJVnp46dB7ng\\_-19Y#v=onepage&q=presupuesto&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=-nPGWEj5OfsC&oi=fnd&pg=PA15&dq=presupuesto&ots=ecEHbu1Z4J&sig=xY8i2jOxUnPJVnp46dB7ng_-19Y#v=onepage&q=presupuesto&f=false)

Nación, B. d. (05 de Agosto de 2013). *Manual de Procedimientos de la Sección*

*Formulación y Asignación del Presupuesto del Banco de la Nación.*

Nación, B. d. (20 de Febrero de 2014). *Gestion Presupuestal del Banco de la Nación*. Obtenido de Principios Regulatorios.

Nación, B. d. (s.f.). *Manual de Procedimientos de Agencias 1 y 2* .

Peña, A. (19 de Julio de 2012). *Contabilidad de Agencias y Matrices*. Obtenido de <http://angelpenauar.blogspot.pe/2012/07/contabilidad-de-agencias-y-matrices.html>

*Revista de Consultoría Contable*. (s.f.). Obtenido de <http://www.revistadeconsultoria.com/bancarizacion>

Robert Rachlin, H. W. (1984). *Manual de Presupuestos*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books/about/Manual\\_de\\_presupuestos.html?id=sZ0jAgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Manual_de_presupuestos.html?id=sZ0jAgAACAAJ&redir_esc=y)

Santamaria, F. J. (2016). *La organización de la administración presupuestaria central en España*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/38004/1/T37136.pdf>

Santangelo, L. (2008). *El Presupuesto*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/171959077/Pre-Supuesto>

Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=h4X\\_eFai59oC&pg=PA112&lpg=PA112&dq=se+considera+como+investigaci%C3%B3n+descriptiva+aquella+en+que,+%E2%80%9Cse+rese%C3%B1an+las+caracter%C3%ADsticas+o+r rasgos+de+la+situaci%C3%B3n+o+f en%C3%B3meno+objeto+de+estudio%E2%8](https://books.google.com.pe/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA112&lpg=PA112&dq=se+considera+como+investigaci%C3%B3n+descriptiva+aquella+en+que,+%E2%80%9Cse+rese%C3%B1an+las+caracter%C3%ADsticas+o+r rasgos+de+la+situaci%C3%B3n+o+f en%C3%B3meno+objeto+de+estudio%E2%8)

# ANEXOS

**ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA: “CENTRALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO ASIGNADO DEL BANCO DE LA NACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA AGENCIA TACNA 2012 - 2016”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cómo incide la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la gestión operativa de la agencia Tacna?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿Qué actividades operativas cumplen los estándares establecidos por el presupuesto de la agencia Tacna del Banco de la Nación?</p> <p>¿Cómo afecta a los egresos operativos la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna?</p> <p>¿Cómo es el nivel de ejecución del presupuesto asignado a la Agencia Tacna del Banco de la Nación?</p>	<p><b>OBJETIVOS GENERAL</b></p> <p>Evaluar la incidencia de la centralización del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna en la gestión operativa, para mejorar el manejo de los recursos financieros.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Identificar las actividades operativas que cumplen los estándares de la agencia Tacna del Banco de la Nación del presupuesto asignado que inciden en la gestión para evaluar las metas operativas</p> <p>Determinar si los egresos operativos afectan la asignación del presupuesto del Banco de la Nación a la agencia Tacna para contribuir a una adecuada toma de decisiones respecto a la ejecución de gastos.</p> <p>Determinar si el nivel de ejecución del presupuesto asignado a la Agencia Tacna del Banco de la Nación es efectivo para analizar los resultados de la ejecución.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La centralización del presupuesto asignado del banco de la nación a la agencia Tacna incide en su gestión operativa.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>Las actividades operativas cumplen los estándares establecidos por el presupuesto de la Agencia Tacna del Banco de la Nación.</p> <p>Los egresos operativos afectan la asignación del presupuesto del Banco de la Nación a la agencia Tacna.</p> <p>El nivel de ejecución del presupuesto asignado del Banco de la Nación a la agencia Tacna es efectivo.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Centralización del Presupuesto</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>Reparación y Mantenimiento Inmuebles otros Reparación y Mantenimiento de muebles maq. Y equipo Útiles de Escritorio Gastos de viaje - capacitación Gastos de Reproducción Otros Suministros</p> <p><b>V. DEPENDIENTE</b></p> <p>Gestión Operativa</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>Banca minorista Depósitos minoristas Servicio Multired Efectividad del gasto operativo</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Es una Investigación aplicada</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Investigación correlacional</p> <p><b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b></p> <p>Método analítico descriptivo, el mismo que se complementará con un análisis de datos.</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Descriptivo transversal explicativo.</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <p>Fichas de análisis de contenido</p>



## ANEXO 02: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA
<b>PRESUPUESTO ASIGNADO</b>	El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades de una organización expresando en términos monetarios sus ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado	El presupuesto es aquel instrumento de gestión que determina, orienta y asigna los recursos en concordancia con los objetivos, políticas institucionales, planes estratégicos y la normatividad vigente	Reparación y Mantenimiento Inmuebles otros Reparación y Mantenimiento de muebles maq. Y equipo Útiles de Escritorio Gastos de viaje – capacitación Gastos de Reproducción Otros Suministros	<b>RAZON</b>
<b>GESTION OPERATIVA</b>	La gestión operativa corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía.	La gestión operativa es aquella que realiza el directivo en su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones.	Banca minorista Depósitos minoristas Servicio Multired Efectividad del gasto operativo	<b>RAZON</b>

**FICHAS DE ANALISIS DE DOCUMENTAL N° 01  
EJECUCION PRESUPUESTAL**

I. FINALIDAD DEL INSTRUMENTO:

Mediante este análisis se podrá obtener los datos de la asignación del presupuesto del Banco de la Nación, con la finalidad de realizar las tablas y figuras estadísticas

II. UBICACIÓN: Agencia Tacna – Banco de la Nación

III. SECTOR: Área de Contabilidad

IV. PERIODO: 2012 – 2016

I. EGRESOS 2012

**EGRESOS - 2012 (EN MN S/.)**

REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES Y OTROS  
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO  
UTILES DE ESCRITORIO  
GASTOS VIAJES REPUBLICA - CAPACITACION  
OTROS SUMINISTROS  
GASTOS DE REPRODUCCION

	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	TOTAL
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES Y OTROS	S/. 530.00	S/. 310.00	S/. 950.00	S/. 640.00	S/. 680.00	S/. 455.00	S/. 798.00	S/. 1,235.00	S/. 965.00	S/. 457.00	S/. 780.00	S/. 565.00	S/. 8,365.00
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	S/. 210.00	S/. 126.00	S/. 632.00	S/. 415.00	S/. 845.00	S/. 210.00	S/. 320.00	S/. 103.00	S/. 320.00	S/. 420.00	S/. 0.00	S/. 510.00	S/. 4,111.00
UTILES DE ESCRITORIO	S/. 1,050.00	S/. 0.00	S/. 367.00	S/. 426.00	S/. 0.00	S/. 670.00	S/. 1,865.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 1,452.00	S/. 62.00	S/. 0.00	S/. 5,832.00
GASTOS VIAJES REPUBLICA - CAPACITACION	S/. 1,075.30	S/. 455.00	S/. 385.00	S/. 365.00	S/. 355.00	S/. 1,078.00	S/. 951.00	S/. 745.00	S/. 455.00	S/. 1,089.00	S/. 1,050.00	S/. 544.00	S/. 8,547.30
OTROS SUMINISTROS	S/. 2,155.00	S/. 140.00	S/. 0.00	S/. 45.00	S/. 453.00	S/. 450.00	S/. 862.00	S/. 745.00	S/. 740.50	S/. 0.00	S/. 1,056.80	S/. 865.20	S/. 7,512.50
GASTOS DE REPRODUCCION	S/. 360.00	S/. 355.80	S/. 263.00	S/. 455.00	S/. 455.00	S/. 42.00	S/. 155.00	S/. 263.00	S/. 452.00	S/. 230.00	S/. 0.00	S/. 150.00	S/. 3,180.80

ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
S/. 4,800.00	S/. 3,565.00	S/. 4,800.00	S/. 4,800.00
S/. 2,150.00	S/. 2,438.00	S/. 2,150.00	S/. 1,673.00
S/. 3,600.00	S/. 2,513.00	S/. 3,600.00	S/. 3,379.00
S/. 4,750.00	S/. 3,713.30	S/. 4,750.00	S/. 4,834.00
S/. 3,750.00	S/. 3,243.00	S/. 3,750.00	S/. 4,269.50
S/. 1,250.00	S/. 1,930.80	S/. 1,250.00	S/. 1,250.00

## II. EGRESOS 2013

### EGRESOS - 2013 (EN MN S/.)

	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES Y OTROS	S/. 895.00	S/. 450.00	S/. 540.00	S/. 412.00	S/. 980.00	S/. 1,020.50	S/. 423.50	S/. 415.00	S/. 1,563.00	S/. 752.20	S/. 1,113.50	S/. 857.50	S/. 9,422.20
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	S/. 450.00	S/. 210.00	S/. 750.00	S/. 745.00	S/. 0.00	S/. 245.00	S/. 830.00	S/. 415.00	S/. 210.00	S/. 855.00	S/. 675.00	S/. 0.00	S/. 5,385.00
UTILES DE ESCRITORIO	S/. 650.00	S/. 1,455.00	S/. 152.00	S/. 325.80	S/. 125.40	S/. 1,030.40	S/. 422.20	S/. 1,056.30	S/. 1,360.00	S/. 125.60	S/. 752.50	S/. 0.00	S/. 7,455.20
GASTOS VIAJES REPUBLICA - CAPACITACION	S/. 542.00	S/. 630.00	S/. 842.00	S/. 1,063.00	S/. 845.00	S/. 1,021.00	S/. 663.00	S/. 545.00	S/. 848.00	S/. 1,320.00	S/. 1,050.00	S/. 850.00	S/. 10,219.00
OTROS SUMINISTROS	S/. 653.20	S/. 856.40	S/. 450.00	S/. 785.10	S/. 985.30	S/. 120.00	S/. 1,114.20	S/. 480.00	S/. 753.10	S/. 352.00	S/. 854.30	S/. 321.40	S/. 7,725.00
GASTOS DE REPRODUCCION	S/. 320.00	S/. 154.00	S/. 260.00	S/. 641.00	S/. 410.00	S/. 68.00	S/. 152.30	S/. 452.00	S/. 735.00	S/. 142.00	S/. 48.00	S/. 15.00	S/. 3,397.30

### 2012

ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
S/. 4,800.00	S/. 3,565.00	S/. 4,800.00	S/. 4,800.00
S/. 2,150.00	S/. 2,438.00	S/. 2,150.00	S/. 1,673.00
S/. 3,600.00	S/. 2,513.00	S/. 3,600.00	S/. 3,379.00
S/. 4,750.00	S/. 3,713.30	S/. 4,750.00	S/. 4,834.00
S/. 3,750.00	S/. 3,243.00	S/. 3,750.00	S/. 4,269.50
S/. 1,250.00	S/. 1,930.80	S/. 1,250.00	S/. 1,250.00

## III. EGRESOS 2014

### EGRESOS - 2014 (EN MN S/.)

	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES Y OTROS	S/. 425.00	S/. 650.50	S/. 3,250.00	S/. 850.00	S/. 423.00	S/. 470.00	S/. 1,050.60	S/. 485.50	S/. 870.00	S/. 755.00	S/. 459.00	S/. 1,250.00	S/. 10,938.60
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	S/. 410.00	S/. 452.00	S/. 742.00	S/. 520.00	S/. 451.00	S/. 152.00	S/. 956.00	S/. 523.00	S/. 450.00	S/. 325.00	S/. 352.00	S/. 85.00	S/. 5,418.00
UTILES DE ESCRITORIO	S/. 850.00	S/. 452.00	S/. 410.00	S/. 1,056.00	S/. 540.00	S/. 245.00	S/. 856.00	S/. 425.00	S/. 780.00	S/. 450.00	S/. 840.00	S/. 960.00	S/. 7,864.00
GASTOS VIAJES REPUBLICA - CAPACITACION	S/. 956.00	S/. 1,025.00	S/. 864.00	S/. 741.00	S/. 984.00	S/. 857.00	S/. 1,124.00	S/. 1,050.00	S/. 1,124.00	S/. 852.00	S/. 965.00	S/. 1,025.00	S/. 11,567.00
OTROS SUMINISTROS	S/. 452.00	S/. 986.00	S/. 1,063.00	S/. 421.00	S/. 235.00	S/. 523.00	S/. 1,745.00	S/. 655.00	S/. 486.00	S/. 1,056.00	S/. 159.00	S/. 860.00	S/. 8,641.00
GASTOS DE REPRODUCCION	S/. 250.00	S/. 355.00	S/. 322.00	S/. 325.40	S/. 125.20	S/. 144.00	S/. 559.00	S/. 256.00	S/. 421.00	S/. 145.00	S/. 41.00	S/. 15.00	S/. 2,958.60

### 2014

ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
S/. 5,050.00	S/. 6,068.50	S/. 5,050.00	S/. 4,870.10
S/. 2,450.00	S/. 2,727.00	S/. 2,450.00	S/. 2,691.00
S/. 4,175.00	S/. 3,553.00	S/. 4,175.00	S/. 4,311.00
S/. 5,800.00	S/. 5,427.00	S/. 5,800.00	S/. 6,140.00
S/. 4,750.00	S/. 3,680.00	S/. 4,750.00	S/. 4,961.00
S/. 1,425.00	S/. 1,521.60	S/. 1,425.00	S/. 1,437.00

## IV. EGRESOS 2015

## EGRESOS - 2015 (EN MN S/.)

	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES Y OTROS	S/. 265.00	S/. 1,550.00	S/. 985.00	S/. 1,230.00	S/. 1,110.00	S/. 360.00	S/. 1,100.00	S/. 1,420.00	S/. 865.00	S/. 425.00	S/. 844.00	S/. 755.00	S/. 10,909.00
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	S/. 185.00	S/. 421.00	S/. 325.00	S/. 1,050.00	S/. 95.00	S/. 79.00	S/. 422.00	S/. 1,420.00	S/. 152.00	S/. 52.00	S/. 0.00	S/. 35.00	S/. 4,236.00
UTILES DE ESCRITORIO	S/. 485.00	S/. 286.30	S/. 1,056.00	S/. 1,263.00	S/. 542.00	S/. 125.00	S/. 253.00	S/. 1,526.00	S/. 425.00	S/. 455.00	S/. 632.00	S/. 410.00	S/. 7,458.30
GASTOS VIAJES REPUBLICA - CAPACITACION	S/. 1,562.00	S/. 1,053.00	S/. 845.00	S/. 829.00	S/. 745.00	S/. 1,650.00	S/. 1,960.00	S/. 1,250.00	S/. 1,410.00	S/. 845.00	S/. 745.00	S/. 630.00	S/. 13,524.00
OTROS SUMINISTROS	S/. 741.00	S/. 254.00	S/. 455.00	S/. 652.30	S/. 854.50	S/. 1,230.20	S/. 531.40	S/. 850.40	S/. 466.50	S/. 482.00	S/. 1,355.80	S/. 847.80	S/. 8,720.90
GASTOS DE REPRODUCCION	S/. 114.50	S/. 294.50	S/. 456.00	S/. 263.00	S/. 374.00	S/. 143.20	S/. 142.60	S/. 423.80	S/. 124.00	S/. 522.00	S/. 310.00	S/. 122.00	S/. 3,289.60

## 2015

ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
S/. 5,400.00	S/. 5,500.00	S/. 5,400.00	S/. 5,409.00
S/. 2,100.00	S/. 2,155.00	S/. 2,100.00	S/. 2,081.00
S/. 3,750.00	S/. 3,757.30	S/. 3,750.00	S/. 3,701.00
S/. 7,250.00	S/. 6,684.00	S/. 7,250.00	S/. 6,840.00
S/. 4,450.00	S/. 4,187.00	S/. 4,450.00	S/. 4,533.90
S/. 1,650.00	S/. 1,645.20	S/. 1,650.00	S/. 1,644.40

## V. EGRESOS 2016

## EGRESOS - 2016 (EN MN S/.)

	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INMUEBLES Y OTROS	S/. 630.80	S/. 845.00	S/. 1,265.00	S/. 1,160.00	S/. 1,480.00	S/. 1,540.00	S/. 452.50	S/. 1,952.00	S/. 845.00	S/. 760.00	S/. 1,650.00	S/. 345.00	S/. 12,925.30
REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	S/. 350.00	S/. 524.30	S/. 415.00	S/. 524.00	S/. 152.00	S/. 320.00	S/. 844.00	S/. 415.00	S/. 431.00	S/. 85.00	S/. 450.00	S/. 48.00	S/. 4,558.30
UTILES DE ESCRITORIO	S/. 650.00	S/. 530.00	S/. 362.00	S/. 413.00	S/. 1,520.00	S/. 528.00	S/. 985.00	S/. 1,680.00	S/. 0.00	S/. 450.00	S/. 860.00	S/. 0.00	S/. 7,978.00
GASTOS VIAJES REPUBLICA - CAPACITACION	S/. 870.00	S/. 1,845.00	S/. 950.00	S/. 885.00	S/. 1,985.00	S/. 530.00	S/. 2,025.00	S/. 845.00	S/. 1,065.00	S/. 895.00	S/. 1,052.00	S/. 1,560.00	S/. 14,507.00
OTROS SUMINISTROS	S/. 685.00	S/. 1,250.00	S/. 700.10	S/. 500.40	S/. 419.50	S/. 1,245.00	S/. 452.00	S/. 420.00	S/. 590.00	S/. 1,630.00	S/. 1,523.00	S/. 366.00	S/. 9,781.00
GASTOS DE REPRODUCCION	S/. 183.00	S/. 246.00	S/. 360.00	S/. 230.00	S/. 266.00	S/. 215.00	S/. 186.00	S/. 144.50	S/. 235.00	S/. 125.60	S/. 415.00	S/. 421.00	S/. 3,027.10

## 2016

ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	ASIGNACION PRESUPUESTAL SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
S/. 6,200.00	S/. 6,920.80	S/. 6,200.00	S/. 6,004.50
S/. 2,275.00	S/. 2,285.30	S/. 2,275.00	S/. 2,273.00
S/. 3,900.00	S/. 4,003.00	S/. 3,900.00	S/. 3,975.00
S/. 7,350.00	S/. 7,065.00	S/. 7,350.00	S/. 7,442.00
S/. 4,800.00	S/. 4,800.00	S/. 4,800.00	S/. 4,981.00
S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	S/. 1,527.10

**FICHAS DE ANALISIS DE DOCUMENTAL  
GESTION OPERATIVA**

I. FINALIDAD DEL INSTRUMENTO:

Mediante este análisis se podrá obtener los datos de la gestión operativa del Banco de la Nación, con la finalidad de realizar las tablas y figuras estadísticas

II. UBICACIÓN: Agencia Tacna – Banco de la Nación

III. SECTOR: Área de Contabilidad

IV. PERIODO: 2012 – 2016

I. OPERATIVIDAD 2012

**Colocaciones - 2012 (Cantidades)**

		ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	TOTAL
Banca Minorista	Tarjetas de Credito	65	72	74	71	69	75	78	63	76	58	59	78	838
	Prestamos	55	54	52	58	69	74	63	59	54	51	53	67	709
	Creditos Hipotecarios	2	0	2	4	1	3	2	0	1	1	3	2	21
Depositos Minoristas	Cuentas Bancarias	58119	59633	61360	59008	58875	58005	64958	63255	64150	67560	62692	63925	741540
	Telegiros y Transferencias	93852	93625	94659	92847	93687	93695	79875	79586	80526	80587	77694	80294	1040927
	Pagos Varios	81256	80245	80458	81935	81145	80561	105482	104586	103544	105408	107254	106226	1118100
Servicios Multired	Seguros	156	166	164	176	164	158	156	155	148	165	158	174	1940
	Apertura de Agentes Multired	3	0	1	2	3	3	2	0	1	3	1	2	21

**2012**

METAS SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	METAS SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
510	426	420	412
390	362	330	347
18	12	12	9
36600	355000	42000	386540
591000	562365	479400	478562
483000	485600	634800	632500
960	984	1038	956
12	12	18	9

## II. OPERATIVIDAD 2013

## Colocaciones - 2013 (Cantidades)

		ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL
Banca Minorista	Tarjetas de Credito	56	52	49	55	58	55	52	49	48	56	58	59	647
	Prestamos	58	56	56	56	62	59	62	64	62	58	59	61	713
	Creditos Hipotecarios	3	2	1	1	4	3	2	0	2	2	5	4	29
Depositos Minoristas	Cuentas Bancarias	72507	72752	70125	70522	74061	75054	80526	81245	82144	79840	80212	83553	922541
	Telegiros y Transferencias	89585	88542	89532	86654	88778	89450	89562	92558	91542	89567	87725	91256	1074751
	Pagos Varios	97856	95847	98854	97547	97785	99666	105256	103257	109729	112204	120889	103449	1242339
Servicios Multired	Seguros	191	181	175	168	172	169	170	168	172	165	172	176	2079
	Apertura de Agentes Multired	1	0	1	2	2	1	0	1	1	0	2	1	12

## 2013

METAS SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	METAS SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
372	325	300	322
390	347	390	366
18	14	12	15
477300	435021	513000	487520
569580	532541	515400	542210
599400	587555	675360	654784
1140	1056	972	1023
12	7	12	5

## III. OPERATIVIDAD 2014

## Colocaciones - 2014 (Cantidades)

		ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
Banca Minorista	Tarjetas de Credito	72	69	65	66	68	75	72	78	66	67	74	71	843
	Prestamos	81	82	74	82	77	79	64	60	61	66	65	69	860
	Creditos Hipotecarios	0	1	3	1	2	3	2	4	1	3	1	3	24
Depositos Minoristas	Cuentas Bancarias	82745	83659	85254	81452	82390	81020	94586	96412	99885	110456	115626	115445	1128930
	Telegiros y Transferencias	93562	94255	95626	95689	94589	91689	85698	82565	81254	79544	75240	74262	1043973
	Pagos Varios	102536	105236	104623	106243	103651	110252	118652	119586	120541	125365	126352	134740	1377777
Servicios Multired	Seguros	184	179	189	192	188	192	184	198	187	195	184	165	2237
	Apertura de Agentes Multired	1	0	2	3	1	4	3	2	4	2	3	0	25

## 2014

METAS SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	METAS SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
456	415	450	428
522	475	378	385
18	10	12	14
496500	496520	651000	632410
573000	565410	450000	478563
630000	632541	753000	745236
1170	1124	1080	1113
12	11	12	14

## IV. OPERATIVIDAD 2015

## Colocaciones - 2015 (Cantidades)

		ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	TOTAL
Banca Minorista	Tarjetas de Credito	61	57	59	61	57	63	54	58	59	62	57	57	705
	Prestamos	61	63	61	59	58	60	78	68	73	76	79	78	814
	Creditos Hipotecarios	3	3	5	1	2	4	2	4	3	1	5	0	33
Depositos Minoristas	Cuentas Bancarias	104255	96254	97452	101826	98578	100255	103254	105211	109654	110590	111625	114522	1253476
	Telegiros y Transferencias	104211	102352	101545	108704	109422	106022	91242	91203	68522	69722	69522	68544	1091011
	Pagos Varios	125462	121522	124522	121005	124501	128211	142561	114321	119385	118945	119985	129466	1490486
Servicios Multired	Seguros	195	219	214	215	195	207	204	205	201	208	215	196	2474
	Apertura de Agentes Multired	0	1	1	1	3	2	3	1	0	1	3	1	17

## 2015

METAS SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	METAS SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
360	358	354	347
348	362	456	452
12	18	12	15
567000	598620	777000	654856
651000	632256	475200	458755
75000	745223	745200	745263
1290	1245	1200	1229
6	8	12	9



## V. OPERATIVIDAD 2016

## Colocaciones - 2016 (Cantidades)

		ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	TOTAL
Banca Minorista	Tarjetas de Credito	81	75	89	85	77	78	69	63	61	59	59	68	864
	Prestamos	82	86	79	84	90	75	73	64	61	57	59	55	865
	Creditos Hipotecarios	2	1	1	0	2	3	3	2	4	3	2	0	23
Depositos Minoristas	Cuentas Bancarias	114568	115263	118506	116355	114258	116870	117452	115633	118522	117654	115504	113655	1394240
	Telegiros y Transferencias	80245	79250	85232	80232	80211	80462	86214	96385	107955	99672	99752	104866	1082476
	Pagos Varios	124564	125643	124742	123584	124562	119468	108570	107251	96335	95933	89562	92012	1332226
Servicios Multired	Seguros	162	145	187	163	146	165	174	176	179	189	195	123	2004
	Apertura de Agentes Multired	0	2	3	3	3	4	2	2	0	3	2	3	27

## 2016

METAS SEMESTRE 01	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 01	METAS SEMESTRE 02	TOTAL EJECUTADO SEMESTRE 02
480	485	390	379
480	496	378	369
12	9	12	14
713994	695820	776400	698420
497700	485632	599640	596844
779400	742563	599700	589663
1050	968	1020	1036
18	15	12	12