



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y  
FINANCIERAS**

**TESIS**

**“GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA Y SU RELACIÓN CON  
LA EFICIENCIA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL  
EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - TACNA,  
AÑO 2017”**

**Presentado por:**

**Bach. Senayda Chambilla Mollinedo**

**Para optar el Título Profesional de:**

**CONTADOR PÚBLICO**

**TACNA - PERÚ  
2019**

## **DEDICATORIA**

*A Dios por ser mi guía espiritual y otorgarme sabiduría para culminar satisfactoriamente mi etapa universitaria.*

*A mis queridos padres Omar y Trinidad, por brindarme todo su amor y enseñarme siempre a luchar.*

*A mis queridos hermanos y sobrinos, por estar siempre a mi lado y demostrarme su cariño.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A mi alma máter, la Universidad Alas Peruanas, por su contribución en mi formación personal, académica y profesional.*

*A mis distinguidos docentes, por todos los conocimientos brindados y por su ayuda para poder realizar la presente investigación.*

*A mi asesor de Tesis, por su orientación y motivación.*

## RESUMEN

En el contexto de las organizaciones del sector público, uno de los temas preocupantes es gestión del Área de Tesorería. En Perú, la eficiencia presupuestal es un objetivo permanente de las instituciones públicas, con la finalidad de brindar un buen servicio al usuario; por lo que el presente estudio tuvo como objetivo: determinar de qué manera la gestión del Área de Tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal de la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

Con referente a la metodología, el tipo de investigación, es básica. Nivel de investigación es descriptivo y correlacional. La población estuvo constituida por 30 servidores y/o funcionarios que tienen relación con el Área de Tesorería de la UGEL Tacna. No fue necesario obtener muestra debido a la cantidad de servidores, motivo por el cual se trabajó con toda la población y aplicó la encuesta. Dicho personal labora en áreas tienen relación con el área de tesorería de la UGEL Tacna.

El estudio concluye que la gestión del Área de Tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

Palabras claves: Gestión del Área de Tesorería, ejecución presupuestal, actividades, actividades de egresos

## **ABSTRACT**

In Peru, budget efficiency is a permanent objective of public institutions, with the purpose of providing a good service to the user; therefore, the objective of this study was to determine how the management of the Treasury Area is related to the efficiency of the budget execution of the Local Education Management Unit - Tacna, 2017.

With regard to the methodology, the type of research is basic. Level of research is descriptive and correlational. 30 servants and / or officials that have relation with the Treasury Area of the UGEL Tacna constituted the population. It was not necessary to obtain a sample due to the number of servers, which is why we worked with the entire population and to which the survey was applied. These personnel work in areas related to the treasury area of the UGEL Tacna.

The study concludes that the management of the Treasury Area is significantly related to the efficiency of budget execution in the Local Education Management Unit - Tacna, 2017.

Keywords: Treasury Area Management, budget execution, activities, expenditure activities.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.4 Justificación.....	6

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.3 Hipótesis.....	33
2.4 Variables de estudio.....	34

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Ámbito de estudio.....	37
3.2 Tipo de investigación.....	37
3.3 Nivel de investigación.....	37

3.4	Método de investigación.....	37
3.5	Diseño de la investigación.....	38
3.6	Población y muestra .....	38
3.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
3.8	Procedimiento de recolección de datos .....	41
3.9	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	41

#### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1	Presentación de resultados .....	42
4.2	Discusión de resultados .....	80

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>88</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>90</b>
------------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>91</b>
---	-----------

<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>
---------------------	-----------

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Determinación de la población	39
Tabla 2	Gestión del Área de Tesorería	42
Tabla 3	Actividades de recaudación	43
Tabla 4	Actividades de los recursos directamente recaudados	44
Tabla 5	Gestión de donaciones y transferencias	45
Tabla 6	Actividades de egresos	46
Tabla 7	Actividades de egresos remuneraciones	47
Tabla 8	Actividades de egresos proveedores	48
Tabla 9	Actividades de egresos adquisición de bienes capitalizables	49
Tabla 10	Capacitación de personal	50
Tabla 11	Eficiencia de la capacitación de personal	51
Tabla 12	Eficacia de la capacitación de personal	52
Tabla 13	Planificación presupuestaria	53
Tabla 14	Eficiencia en la planificación presupuestaria	54
Tabla 15	Eficacia en la planificación presupuestaria	55
Tabla 16	Ejecución presupuestal	56
Tabla 17	Eficiencia de la ejecución de objetivos y metas	57
Tabla 18	Ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios	58
Tabla 19	Ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados	59



Tabla 20	Ejecución de objetivos y metas con donaciones y transferencias	60
Tabla 21	Ejecución de objetivos y metas con recursos determinados	61
Tabla 22	Eficiencia de la ejecución de ingresos y gastos	62
Tabla 23	Ingresos y gastos con recursos ordinarios	63
Tabla 24	Ingresos y gastos con recursos directamente recaudados	64
Tabla 25	Ingresos y gastos con donaciones y transferencias	65
Tabla 26	Eficiencia de las actividades y proyectos	66
Tabla 27	Actividades y proyectos con recursos ordinarios	67
Tabla 28	Actividades y proyectos con recursos directamente recaudados	68
Tabla 29	Actividades y proyectos con donaciones y transferencias	69

## INTRODUCCIÓN

En Perú, la eficiencia presupuestal es un objetivo permanente de las instituciones públicas, con la finalidad de brindar un buen servicio al usuario. Para ello uno de los aspectos primordiales para concretizar tal eficiencia es la gestión del área de tesorería, donde se planifica, organiza, ejecuta y controla las actividades y acciones del sistema de tesorería de la institución, para la atención de los requerimientos de fondos, en cumplimiento con los dispositivos legales y normas vigentes. Mantener el nivel adecuado de disponibilidad de fondos que asegure la atención de las provisiones correspondientes, con relación a los ingresos y egresos. Asimismo, se planifica y ejecuta, de acuerdo a lo programado, los pagos oportunos concernientes a remuneraciones y pensiones al personal, facturación a proveedores, etc. Con respecto al control y evaluación de las cuentas corrientes bancarias, del procesamiento de las transacciones, donde se verifique si se encuentran debidamente sustentadas y autorizadas, que garantice la integridad de los cargos y abonos realizados en las diferentes cuentas, así como para la atención de gastos corrientes y gastos de inversión, en concordancia con la política establecida por la oficina general de administración. Además, la gestión del área de tesorería considera la ejecución de las conciliaciones periódicas del consolidado de la información financiera acerca de los ingresos y egresos; así como también es importante indicar que para desarrollar una eficiente gestión en el área indicada el personal debe estar debidamente capacitada. Por lo antes referido, el estudio tuvo como propósito: Establecer cómo las actividades de recaudación se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017. Por tanto, el presente estudio considera los siguientes capítulos:

El capítulo I: Problema, que refiere al planteamiento y formulación del problema, objetivo, general y específicos, justificación del estudio.

Capítulo II: Marco teórico, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las hipótesis y variables.

Capítulo III: Metodología que incluye el ámbito de estudio, tipo de investigación, nivel de investigación, método de investigación, diseño de la investigación, así como la población, muestra, muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; así como también las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: Resultados que considera la presentación, análisis e interpretación de resultados, discusión de resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

En Perú, las instituciones públicas del gobierno nacional, evidencian que no desarrollan una buena gestión de tesorería, prueba de ello son las observaciones establecidas por los Órgano de Control Institucional, donde se determina responsabilidad administrativa, civil y penal según sea magnitud del suceso.

En Tacna, en las diferentes organizaciones públicas, generalmente, una de las áreas más críticas es el de Tesorería, áreas que no cuentan con un ambiente adecuado para el cumplimiento de sus actividades, objetivos y metas trazadas mensual, trimestral, semestral o anualmente, esto trae consigo que exista diferentes riesgos como: la custodia y vigilancia de valores, así como también no existe una adecuada evaluación de riesgos internos y externos relacionados con el área. Además, en la referida área no existe una comunicación apropiada entre los miembros que la integran, sin embargo uno de los retos y función principal la tiene el Tesorero que es el de asegurar la liquidez de la organización y hacer lo que sea posible para ser frente a los pagos y buscar las fuentes adecuadas de financiación.

Las diferentes instituciones públicas, en cuanto a la gestión de tesorería se encuentran preocupadas, en dar prioridad a los diferentes procesos internos para lograr la eficiencia, economía, eficacia, efectividad, transparencia y concretizar el logro de objetivos y metas.

Chancafe (2016, p.12), en cuanto al problema indica que en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque, se vienen observando inadecuados procedimientos de operatividad que a continuación paso a detallar:

El personal que labora desconoce las actividades que en esta área se realizan, la documentación que se elabora de ingresos y gastos y otros documentos, no contienen las formalidades correspondientes, estos documentos (recibos de ingresos, comprobantes de pago y otros documentos) son archivados sin tener en cuenta el orden cronológico y su numeración, muchos de estos faltan físicamente en los archivadores, no se realizan arquezos de caja del recaudador, cajero – pagador y al fondo caja chica, cualquier persona ingresa al Área de Tesorería, el fondo de caja chica no se custodia en la caja fuerte, poniendo en riesgo ante una pérdida, sustracción o hurto, esta es la situación actual de operatividad en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque.

En la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna, la gestión de tesorería no se viene desarrollando de manera óptima, debido a que las actividades de recaudación y las actividades de gestión no se ejecutan cumpliendo con la normatividad del sistema de tesorería, porque el personal que allí labora no se encuentra debidamente capacitado, todo eso trae consigo que no haya eficiencia en la ejecución presupuestal, la ejecución de objetivos, metas, ejecución de ingresos y gastos, así como las actividades y proyectos, en cuanto a recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, y donaciones y transferencias.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

¿De qué manera la gestión del Área de Tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

a) ¿Cómo las actividades de recaudación se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?

- b) ¿De qué forma las actividades de egresos se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?
- c) ¿En qué medida la capacitación del personal de tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?
- d) ¿En qué medida la planificación presupuestaria se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera la gestión del Área de Tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal de la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Establecer cómo las actividades de recaudación se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.
- b) Verificar de qué forma las actividades de egresos se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.
- c) Analizar en qué medida la capacitación del personal de tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.
- d) Analizar en qué medida la planificación presupuestaria se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

#### **1.4 Justificación**

El presente estudio se justifica debido a que permitirá detectar los problemas de la gestión del Área de Tesorería en cuanto a sus actividades de ingresos y de gasto. Además, se comprobará la importancia de la gestión del área de tesorería que permita la eficiente ejecución presupuestal. Asimismo, el estudio permitirá brindar recomendaciones para mejorar la gestión de tesorería de tal manera que se logre concretizar los objetivos institucionales, sobre todo con el fortalecimiento de capacitación al personal, quienes desarrollarían correctamente y transparentemente los procedimientos inherentes de la gestión de tesorería. El estudio se justifica, asimismo, porque contribuye a comprender las teorías de las variables, en forma minuciosa, en el contexto de las instituciones públicas; también, es fundamental el tratamiento del sistema de tesorería, porque coadyuva al buen manejo de los recursos públicos, que permitan adquirir bienes y servicios, ejecutar pago, y hacer inversiones para el fortalecimiento de las instituciones públicas. Además, el personal que debe laborar debe tener las suficientes competencias para desempeñarse con responsabilidad y transparencia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1 Antecedentes a nivel internacional**

**Pérez (2009)**. “Presupuesto público: principal herramienta de control, gestión y planificación de gobierno”, de la Universidad Católica de Argentina (tesis de grado). El autor concluye en lo siguiente:

La Universidad Católica de Argentina ha tenido dificultades en lograr el avance en la parametrización de indicadores de desempeño o de impacto; por lo que se hace necesario determinar indicadores que faciliten el establecimiento de criterios de evaluación sobre la ejecución de los recursos; por lo que es un hecho que no hay optimización la ejecución presupuestal que se demuestra en reducida ejecución de ingresos y gastos, con recursos ordinarios, Ingresos; con recursos directamente recaudados. Así como también, los Ingresos y Gastos, actividades y proyectos con recursos ordinarios y recursos directamente recaudados.

**Gancino (2010)**. “La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza”. (Tesis de grado) de la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador. El estudio concluye en lo siguiente:

Las diversas áreas no desarrollan sus tareas en forma eficiente y eficaz; ya que no planifican en forma correcta, pues lo hacen en forma empírica; reflejado en que el 61,70 % que los recursos asignados, no son entregados



a tiempo; por lo que no satisfacen los requerimientos; porque no se distribuyen de forma adecuada los recursos. Todo ello se debe porque no han hecho un estudio previo. Al departamento de contabilidad no le han asignado suficiente presupuesto, por lo que ha presentado dificultades, debido a que no tenía suficientes fondos para el oportuno pago de rubros a terceros, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos institucionales.

La gestión presupuestaria en cuanto a documentos se encuentra en forma regular, ya que cuentan con insuficiente documentación, como políticas, procedimientos, registros, funciones y responsabilidades.

La planificación presupuestaria es imprescindible, para la ejecución presupuestaria, en cuanto a la asignación presupuestaria y una correcta distribución de los recursos, para que se consiga concretizar los objetivos de la institución.

**Zúñiga (2015).** “Análisis de los Lineamientos y Mecanismos para la elaboración y formulación de las Proformas Presupuestarias en las Entidades del Sector Público del Ecuador”, de la Universidad de Guayaquil – Ecuador. El Autor concluye en lo siguiente:

Al analizar el proceso de elaboración de los Presupuestos públicos de Chile, se evidencia que el “Presupuesto por Resultados”, herramienta primordial para la elaboración del presupuesto teniendo en cuenta los requerimientos de las unidades orgánicas de la referida entidad. Por tanto, se determina que en alguna medida no hay una eficiente planificación presupuestaria que permita garantizar una correcta distribución de los recursos, que permita concretizar los objetivos de la institución; por tanto, se determina proceso de elaboración de los Presupuestos públicos de Chile, si bien es cierto se implementa el Presupuesto por Resultados, su horizonte presupuestario es de mediano plazo (3 años), y no necesariamente desarrollan una programación presupuestaria Plurianual,

debido a que el fundamental instrumento alinea los procesos de planificación, presupuesto

### **2.1.2 Antecedentes de la investigación a nivel nacional**

**Cotrina y Zapata (2014).** Evaluación de la Gestión de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumán, durante el periodo Enero-diciembre 2010, para mejor uso de los recursos operativos y adoptar las medidas correctivas pertinentes, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo (Tesis de grado). El autor concluye en lo siguiente:

Los documentos de gestión de la Unidad de Tesorería se encuentran desactualizados, por lo que no permite que los recursos humanos se optimicen, es decir, al no cumplir con sus tareas en las diferentes actividades como de recaudación, actividades de egresos, y no hay planificación presupuestaria; como resultado de que el personal no se encuentra capacitado. Por tanto, se determina que de manera regular se desarrolla la gestión del Área de Tesorería, que incluye las actividades de ingresos, actividades de los recursos directamente recaudados, gestión de las donaciones, actividades de egresos como el pago de: remuneraciones y proveedores, así como la adquisición de bienes capitalizables; todo ello no permite conseguir los objetivos y metas con recursos directamente recaudados, ejecución de objetivos y metas de acuerdo a las diferentes fuentes.

**Mena (2010).** La Gestión de tesorería en las Empresas Multinacionales Comercializadoras de Cosméticos en el Distrito de Santa Anita, de la Universidad San Martín de Porres. (Tesis de grado). El autor concluye en lo siguiente:

- Mediante una correcta gestión de la tesorería, se podrá cumplir en forma eficaz y en su fecha de vencimiento con todas las obligaciones

que pueda presentar la empresa; sin embargo, la empresa no logra cumplir en forma oportuna con sus obligaciones, por falta de liquidez.

- La empresa a veces tiene problemas con la liquidez, debido a que no desarrolla el cobro a sus clientes, no concretiza la recuperación de los niveles de efectivo que pueda garantizar a la empresa la liquidez suficiente para movilizar sus acciones de cancelaciones de sus deudas, y de esta forma reflejar un óptima gestión de tesorería; por lo que en forma obligatoria se hace necesario desarrollar un buen control interno que fortalezca la transparencia, eficacia y eficiencia de las actividades de ingresos y actividades de gastos.

**Vilca (2012).** “Evaluación del presupuesto público y su incidencia en la gestión de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)”. (Tesis de grado), de la universidad San Martín de Porres – Lima. El estudio concluye que varias Instituciones Públicas no ejecutan todo el presupuesto que se les asigna, lo que trae como consecuencia que su gestión sea deficiente. Además, existen conflictos laborales, ya que parte del personal no cuenta con el perfil necesario para desarrollar labores de la evaluación presupuestal.; por tanto, probablemente serán observados por el área de auditoría.

**Domínguez (2016).** “Problemática en la ejecución presupuestal de actividades y proyectos de la municipalidad provincial de Huaylas – Caraz – Ancash, año 2015”, (Tesis de grado), de la Universidad Privada del Norte. El estudio concluye en lo siguiente:

Se identificaron los factores de dimensión personal, que limitan el adecuado proceso ejecución presupuestal, para que no se ejecuten según su programación. Al respecto, el personal que desarrolla procesos de tesorería no cuenta con suficiente conocimiento y experiencia, capacitación y sobre todo confianza para el cumplimiento de la normativa vigente sobre la

ejecución presupuestal, para el cumplimiento de las metas y objetivos y las prioridades de servicios y bienes que la población demanda.

- En la organización se presenta varias modificaciones presupuestarias al PIA, en nivel Funcional Programático por modalidad de habilitaciones y anulaciones; durante la programación de gastos en la fase de formulación del presupuesto Institucional de Apertura, debido a que las unidades orgánicas, no representan la totalidad de las necesidades que realmente necesitan, ya que no han hecho un estudio previo. Posteriormente, como requieren más presupuesto que no está programado, lo hacen mediante las modificaciones en el nivel institucional por modalidad de Crédito Presupuestario.

**Villegas (2016).** "Caracterización de las fuentes de financiamiento y su incidencia en la ejecución presupuestaria de las municipalidades del Perú. Caso: Municipalidad Provincial de Piura, año 2015". (Tesis de grado), de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. El autor concluye en lo siguiente:

- Es de importancia las fuentes de financiamiento del Presupuesto Público de los Gobiernos Locales, es fundamental para el financiamiento de todas las actividades y proyectos que requieren las unidades orgánicas, por lo que es crucial desarrollar un control y seguimiento de la movilización de las fuentes de financiamiento, que mejora la calidad del gasto público, ya que ellos son destinados a favorecer los niveles de vida de la población; por lo que deben cumplir las normas presupuestales, y las reglas de austeridad, y la municipalidad moviliza en forma regular los recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recaudados, Recursos Determinados. Como: Fondo de Compensación Municipal, Impuestos Municipales, Canon y sobrecanon Ley N° 30282 Equilibrio Financiero (2015); sin embargo, se hace prioritario

implementar control interno a los procesos del Área de Tesorería, para el logro del tan ansiado equilibrio presupuestario.

**Quispe (2016).** La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la municipalidad distrital de Taraco, periodos 2014 – 2015. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Altiplano. El autor concluye en lo siguiente:

La Municipalidad Distrital de Taraco desarrolla la función de Evaluación de la Ejecución del presupuesto de la Municipalidad, que le permite tomar decisiones; sin embargo, a veces no cumplen con las normas de evaluación presupuestal, es decir, no lo hacen en forma oportuna, como por ejemplo trimestralmente que garantice saber los grados de ejecución y deficiencias para la toma de decisiones inmediatas.

Así como también no desarrollan en gran medida una buena Programación Presupuestal que sea concordante en forma estricta a los requerimientos de la población en el logro de las metas y objetivos institucionales.

### **2.1.3 Antecedentes de la investigación a nivel Local**

**Llerena (2017).** La gestión de Tesorería y su influencia en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, 2013-2014. (Tesis de maestría). Universidad privada de Tacna. El autor concluye en lo siguiente:

La gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, se encuentra en la categoría de buenos, debido a que cuenta con recursos suficientes para afrontar sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo tal liquidez se vio afectada por las políticas implementadas por la Universidad, reflejado en los estados financieros en el incremento de los activos intangibles. Por tanto, se determina que la

institución indicada no toman conciencia del control de la tesorería, debido que es vulnerable a que el manejo de la liquidez sea regular, ya que las autoridades implementan políticas de desarrollo académico, sin tener el suficiente presupuesto para afrontarlo.

**Igreda (2018).** “La gestión presupuestal y su influencia en el cumplimiento de obligaciones del Centro Poblado Boca del Río, periodo 2014 - 2016”. (Tesis de grado). Universidad Privada de Tacna. El estudio concluye en lo siguiente:

La Gestión Presupuestal influye en el cumplimiento de obligaciones del Centro Poblado Boca del Río para un mejor desarrollo del C.P. Boca del Río, 2014 - 2016. El estudio concluye que en la entidad debe desarrollar una buena gestión presupuestal, pero solo lo hará si tiene recursos financieros, de las diferentes fuentes de financiamiento; para de esta forma asignar el presupuesto debido a las unidades orgánicas para su normal desarrollo; pero a veces los pobladores no cumplen con sus obligaciones tributarias, que permita a la municipalidad contar con dinero suficiente para el normal desarrollo municipal.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Gestión del Área de Tesorería**

#### **2.2.1.1 Definición**

Es el conjunto de actividades conducentes a la optimización de los procesos de captación y pagos con la finalidad de adoptar nuevos e innovadores diseños de procesos para así incrementar el rendimiento en las funciones y lograr una mejor eficiencia en el logro de los objetivos y metas de la entidad. Estas actividades se desarrollan en el área de tesorería que es el lugar donde se ven los ingresos y egresos de dinero para lo cual debe existir un registro de cada una de las operaciones que se

desarrollan en tesorería además del control tanto del dinero como de las cuentas corrientes de la entidad. La gestión del Área de Tesorería es un proceso mediante el cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, para obtener la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos (Munch, 2010, p. 3). Otra definición de la gestión de tesorería de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación. Navalon (2000) citado en Mena (2010, p.7).

El sistema de tesorería se encarga de salvaguardar el dinero y/o documentos valorados que deben conservar bajo custodia y responsabilidad y cumplir las normas y procedimientos establecidos, así como efectuar y llevar control de los depósitos y del movimiento y flujo de fondos (Ley N° 27972, 2003).

#### **2.2.1.2 Importancia de tesorería**

La tesorería es la parte fundamental de la entidad puesto que esta área es en la que opera el dinero directamente de la entidad y está al tanto de las entradas y desembolsos que se realizan, por lo tanto suele ser área crítica para la entidad, por ello es necesario operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, además, se encarga de almacenar los soportes de las transacciones, incluyendo la emisión diaria de la información sobre los fondos de la entidad, aplicando medidas para prevenir los errores en cuanto al manejo de efectivo, la caja y los bancos. (Olsina, 2009).

#### **2.2.1.3 Funciones principales de la tesorería**

Olsina, (2009), sostiene que trata de: planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades y acciones del sistema de tesorería de la institución, para la atención de los requerimientos de fondos, en cumplimiento con los dispositivos legales y normas vigentes. Mantener el

nivel adecuado de disponibilidad de fondos que asegure la atención de las provisiones correspondientes, en relación con los ingresos y egresos.

Planificar y ejecutar, de acuerdo con un programa, los pagos oportunos concernientes a remuneraciones y pensiones al personal, facturación a proveedores, así como adecuados a acreedores en general. Controlar y evaluar las cuentas corrientes bancarias, procesando las transacciones debidamente sustentados y autorizados, cuidando la integridad de los cargos y abonos realizados en las diferentes cuentas, así como para la atención de gastos corrientes y gastos de inversión, en concordancia con la política establecida por la oficina general de administración. Ejecutar conciliaciones periódicas del consolidado de la información financiera acerca de los ingresos y egresos; así como conciliaciones bancarias de las cuentas existentes de la institución.

#### **2.2.1.4 Procesos de la gestión de tesorería en el Sector Público – Perú.**

##### **a) Autorización de giro**

De acuerdo a la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, Art. 17° (2007). La Autorización de Giro constituye la aprobación del monto para el giro del cheque, la emisión de carta orden o la transferencia electrónica, con cargo a la cuenta bancaria correspondiente. La Dirección Nacional del Tesoro Público (DNTP) aprueba la Autorización de Giro a través del SIAF-SP, teniendo en cuenta el Presupuesto de Caja y sobre la base del Gasto Devengado (en estado "V"), con una anticipación máxima de cinco días útiles a la "mejor fecha" de pago registrada en el SIAF-SP. El indicado plazo no es aplicable a las Autorizaciones de Giro que se aprueben con el Tipo de Pago "Otros". La Autorización de Giro en el SIAF-SP equivale al registro: Gasto Devengado (en estado "A"). Dicha autorización no otorga conformidad a las acciones y procesos técnicos relacionados con la



formalización del Gasto Devengado, los cuales son de exclusiva responsabilidad de los funcionarios facultados para el efecto.

**b) Conciliación bancaria**

De acuerdo a la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, Art. 57 (2007) con respecto a la responsabilidad de la Conciliación de las cuentas bancarias Los titulares de las cuentas bancarias son responsables de efectuar la conciliación bancaria y compatibilizar los movimientos de los montos girados y de los cargos y abonos registrados en el SIAF-SP, gestionando ante el Banco de la Nación la regularización de las operaciones consideradas indebidas; o, de ser el caso, solicitando la modificación en los registros pertinentes con la sustentación correspondiente.

**c) Ejecución financiera del ingreso y del gasto**

Percepción de los ingresos públicos, La percepción es la etapa de la ejecución financiera de los ingresos en la que se recauda, capta u obtiene efectivamente los ingresos sobre la base de la emisión o, de ser el caso, la notificación de la documentación generada en la fase de la determinación. Los referidos ingresos deben ser registrados en el SIAF-SP, sustentando dicho registro con documentos tales como: recibos de ingresos, papeletas de depósito, notas de abono, tickets, boletas de venta, facturas, o los correspondientes estados bancarios, según sea el caso. El registro en dicho sistema de las captaciones vinculadas con operaciones de endeudamiento se efectúa conforme a los procedimientos y plazos establecidos por el Sistema Nacional de Endeudamiento a través de la Resolución Directoral N° 21-2006-EF de fecha 25 de setiembre de 2006. (Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, Art. 2 (2007)).

#### **d) Registro del Proceso del Gasto**

De acuerdo a la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, Subcapítulo II Procedimientos para la ejecución financiera del gasto Art. 5° (2007), el registro del proceso de ejecución del gasto El gasto se sujeta al proceso de la ejecución presupuestal y financiera, debiendo registrarse en el SIAF-SP los datos relacionados con su formalización en el marco de las normas legales aplicables a cada una de sus etapas: Compromiso, Devengado y Pago.

#### **e) Condiciones para el giro de cheques**

Según la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, Art. 30° (2007), las principales condiciones para el giro de cheques, además de las formalidades establecidas en la Ley de Títulos Valores, para efectos del giro de cheques se debe tener en cuenta lo siguiente: a) Suscripción mancomunada por parte de los funcionarios acreditados. b) Atención del orden de su numeración e impresión de la frase "No Negociable". c) A nombre del emisor de los comprobantes de pago establecidos por la SUNAT. No está permitido solicitar la emisión de cheques de gerencia con cargo a las subcuentas bancarias de gasto salvo cuando se trate del pago de obligaciones que, por su naturaleza o en razón a procedimientos de recaudación, deba efectuarse con un solo cheque. De estimarlo pertinente, el Director General de Administración o quien haga sus veces puede establecer un determinado régimen mancomunado de firmas y su vigencia, haciéndolo de conocimiento de la entidad bancaria. Está prohibido el giro de cheques a nombre del personal de la institución para casos diferentes a los señalados en la presente Directiva.

#### **f) Fondo fijo para Caja chica**

De acuerdo a la Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15, Art. 37° (2007) Fondo Fijo para Caja Chica Adicionalmente a lo señalado en el Art. precedente, podrá utilizarse el Fondo Fijo para Caja Chica para gastos con

cargo a fuentes de financiamiento distintas a la de Recursos Ordinarios. Su administración se sujeta a las Normas Generales de Tesorería 06 y 07 aprobadas por la Resolución Directoral N° 026-80-EF/77.15 y a las disposiciones que regulan el Fondo para Pagos en Efectivo en la presente Directiva.

**g) Obligación de pago a proveedores con abono en sus cuentas bancarias**

Es obligatorio que los pagos a proveedores con cargo a los fondos administrados y canalizados a través de la DNTP, incluyendo a los Encargos Otorgados, se efectúen a través de abono directo en sus respectivas cuentas bancarias. Para tal efecto, la Unidad Ejecutora requerirá al proveedor su Código de Cuenta Interbancario (CCI), en la oportunidad en que se dé inicio formal a su relación contractual. El proveedor atenderá el requerimiento mediante carta - autorización, según el modelo del Anexo N° 1. 26.2 En el caso de pagos a entidades de servicios públicos es obligatorio que se les remita el detalle de los recibos que han sido cancelados mediante dicha modalidad, antes de la fecha de vencimiento del recibo correspondiente. 26.3 A efectos de la aplicación de lo dispuesto en el presente Art., las Unidades Ejecutoras deben precisar en las bases de los procesos de selección que convoquen, la obligación de hacer uso de dicha modalidad de pago, de manera que incluso aquellos proveedores que, por razones propias, carezcan de una cuenta bancaria en una entidad financiera distinta del Banco de la Nación, puedan proceder a abrir una cuenta en esta institución, en el marco de lo establecido en su Estatuto aprobado por el Decreto Supremo N° 07-94-EF, modificado por el Decreto Supremo N° 207-2004-EF. Art. 27°.- Pautas para el abono en las cuentas de los proveedores Para el abono en las cuentas de los proveedores se tendrá en consideración lo siguiente: a) En la oportunidad del registro del Gasto Comprometido en el SIAF- SP, la Unidad Ejecutora (Directiva N° 001-2007-EF/77.15, Art. 26°).

#### **h) Ejecución de Pago**

El pago extingue, parcial o totalmente, la obligación contraída hasta por el monto del Gasto Devengado y registrado en el SIAF-SP, con cargo a la correspondiente Específica del Gasto, cualquiera sea la fuente de financiamiento, para cuyo efecto es indispensable que: a) Se haya recepcionado, a través del SIAFSP, las Autorizaciones de Giro y de Pago correspondientes, en el caso de los fondos administrados y procesados a través de la DNTP. b) Se haya verificado la disponibilidad de los montos depositados en la respectiva cuenta bancaria, en el caso de fondos provenientes de otras fuentes de financiamiento. No procede el pago si no se ha consignado en los documentos relacionados con la obligación contractual el número de registro SIAF- SP correspondiente, conforme lo establece el Art. 32° de la Ley N° 28693, Ley General del Sistema Nacional de Tesorería (Directiva N° 001-2007-EF/77.15, Art. 14).

#### **i) Procedimiento para el abono de remuneraciones a través de cuentas bancarias individuales**

Según la Directiva N° 001-2007-EF/77.15, Art. 23, el procedimiento para el abono de remuneraciones y pensiones a través de cuentas bancarias individuales 23.1 La DNTP aprobará la Autorización de Pago de las remuneraciones y pensiones que se efectúe con abono en cuentas bancarias individuales, con una anticipación de dos (2) días hábiles de la fecha establecida en los cronogramas mensuales de pagos. Para tal efecto las Unidades Ejecutoras deberán transmitir su Gasto Girado con la debida antelación. La suma de los montos a ser abonados en las cuentas bancarias individuales debe ser igual al monto considerado tanto en la transferencia electrónica como en el archivo adjunto, con el detalle de los titulares de las cuentas. Esta información debe ser transmitida al Banco, a través del SIAF-SP, con la anticipación indicada en el párrafo precedente, siempre y cuando dicha transferencia cuente con la Autorización de Pago conforme lo establece la presente Directiva. El presente Art. es aplicable

inclusive para Unidades Ejecutoras cuya información sobre los titulares de las cuentas individuales aún no sea transmitida a través del SIAF-SP, en cuyo caso la respectiva carta orden, conjuntamente con dicha información, debe ser presentada al banco en el plazo y condiciones indicadas en el párrafo precedente.

**j) Cuentas bancarias para el manejo de los “recursos ordinarios”**

Según la Directiva N° 001-2007-EF/77.15, Art. 89°, (2007), las cuentas bancarias para el manejo de los “Recursos Ordinarios”. El pago con cargo a créditos presupuestarios aprobados por la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios se atiende a través de subcuentas bancarias de gasto abiertas por la DNTP en el Banco de la Nación para todas las UGEL Tacna, inclusive para aquellas que aún no utilizan el SIAF-SP. Para el cumplimiento de la Undécima Disposición Transitoria de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y normas complementarias.

**k) Cuentas bancarias para el manejo de fondos administrados y canalizados a través de la “DNTP” en el Banco de la Nación.**

De acuerdo a la Directiva N° 001-2007-EF/77.15, Art. 23, (2007). Cuentas bancarias para el manejo de fondos administrados y canalizados a través de la DNTP en el Banco de la Nación. Son fondos administrados por la DNTP aquellos cuya ejecución se realiza con cargo a créditos presupuestarios aprobados por la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios, los provenientes de la fuente de financiamiento Donaciones y Transferencias (Tipos de Recurso distintos de “Normal”) y otros fondos que determine la DNTP. Se manejan en cuentas bancarias abiertas por la DNTP en el Banco de la Nación. Dado que los recursos provenientes del Convenio PL. Forman parte de la fuente de financiamiento Recursos Ordinarios, las cuentas de las entidades e instituciones que reciban transferencias con cargo a dicho convenio serán abiertas por la DNTP en el Banco de la

Nación, a solicitud de la Unidad Ejecutora MEF-Unidad Especial PL. Las operaciones de gasto con cargo a los fondos de la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados se canalizan a través de la DNTP y se manejan en cuentas bancarias abiertas por la DNTP en el Banco de la Nación.

## **2.2.2 Sistema de presupuesto**

### **2.2.2.1 Definición**

El sistema de presupuesto es un acumulado de técnicas, métodos, normas, procesos, relacionados con la gestión del presupuesto, para lograr su eficiencia y la correcta distribución y utilización de los recursos por toda fuente (Manual de presupuesto por programas, p.86).

Entonces se puede deducir que el sistema de presupuesto es un conjunto de directrices cuyo objetivo principal es el de organizar, sistematizar y normalizar toda la información financiera de las entidades del Sector Público.

Por tanto, se concluye que la mayoría de las instituciones públicas tienen dificultades en la ejecución del presupuesto público, debido a que no determinan adecuadamente las prioridades, y no desarrollan un adecuado planeamiento.

### **2.2.2.2 El proceso presupuestario**

El proceso presupuestario está comprendida las siguientes fases: Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto, todo ello en conformidad con la normativa vigente Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público – Ley N° 28112. Dichas fases se encuentran reguladas genéricamente por el presente Título y complementariamente por las Leyes de Presupuesto del Sector Público y las Directivas que emita la Dirección General del Presupuesto Público.

### **2.2.2.3 Eficiencia en la ejecución presupuestaria**

#### **a) Eficiencia**

Son los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por las organizaciones, ya que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitiva (Quispe, 2016).

#### **b) Ejecución presupuestal**

Es la fase del proceso presupuestario, en el cual se concreta el flujo de ingresos y egresos estimados durante las fases de programación y formulación del presupuesto público que se encuentra orientado al logro de los objetivos y metas previstas, en esta fase se obtienen los recursos financieros para su utilización en los programas, actividades y proyectos a través del registro de compromisos presupuestarios (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

La fase de ejecución presupuestal comprende dos programaciones:

- **Programación de Ingresos;** que consta de la estimación, la determinación y percepción de los fondos.

- **Programación de Gastos;**

- Comprende las etapas de compromiso, devengado, girado y pagado.
- Comprende la programación y ejecución de metas físicas.
- Procedimientos de asignación trimestral de gastos y la programación trimestral de gastos.
- Calendario trimestral de compromisos.
- Modificaciones presupuestarias.

### **c) La Programación de Ingresos o Gastos**

Es necesario indicar que la programación tanto de los ingresos como de los gastos es aquel proceso que permite el desarrollo del gasto en función a la proyección de los recursos que se esperan recaudar, considerados en el presupuesto institucional de apertura (PIA). (Argandoña, 2010)

Las proyecciones de los ingresos y gastos trimestrales se realizan dentro de los quince (15) días al inicio de cada trimestre, con excepción del primer trimestre que es realizado dentro de los quince (15) días del mes de enero. Así, sobre estas proyecciones se va actualizando la estimación anual de los ingresos y egresos para ese periodo presupuestario.

#### **- Programación mensual de Ingresos**

La programación mensual de ingresos permite conocer la oportunidad y la disponibilidad mensual de los ingresos por cada fuente de financiamiento, de tal forma que la entidad pueda determinar su flujo de ingresos y utilizarlos adecuadamente en los gastos programados (Zevallos, 2014).

#### **Programación mensual de Gastos**

La programación mensual de gastos debe permitir determinar la magnitud y oportunidad de las demandas de gasto del pliego durante el año fiscal, así como contemplar la atención de requerimientos de egresos necesarios para garantizar el funcionamiento del pliego (Zevallos, 2014).

La programación mensual de gastos, efectuada de acuerdo a las proyecciones esperadas de ingresos del pliego determina la ejecución de las metas presupuestarias; para dicho efecto es importante considerar la información estadística y proyecciones sobre el nivel mensual de recaudación, captación y obtención de los diferentes públicos del pliego. (Zevallos, 2014).



#### - **Programación de metas Presupuestarias**

La programación de metas presupuestarias, es el proceso técnico mediante el cual se elabora un cronograma de carácter presupuestario operativo para la ejecución física de las metas presupuestarias establecidas para el año fiscal, teniendo en cuenta el plan anual de adquisiciones, cronogramas de desembolsos, cronogramas de inversión, periodo de cumplimiento de la meta y otros documentos adecuados para el efecto (Zevallos, 2014)

La programación de las metas presupuestarias relacionadas a obras, se ajustan a las acciones contenidas en el plan operativo y no necesariamente a un programa mensual de gastos (Zevallos, 2014).

#### **2.2.2.4 Ejecución de Ingresos de Fondos Públicos**

##### - **Definición**

Es la etapa de realización de los ingresos mediante la cual las entidades estiman, determinan y reciben recursos financieros de distintas fuentes de financiamiento.

El Artículo 32 de la Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; señala que la ejecución de los fondos públicos se produce cuando la entidad o el Estado recaudan, capta y obtiene los recursos financieros efectivamente, los mismos que serán destinados a financiar los gastos previstos.

##### - **Etapas**

Consta de tres etapas:

###### - **Estimación**

Constituye el cálculo de los ingresos que se espera alcanzar durante cada trimestre del año fiscal, a través de acciones y operaciones de la Administración Tributaria y demás entes autorizados a recaudar, captar y obtener recursos públicos, teniendo en cuenta los factores estacionales y las metas macro-económicas que inciden en esta etapa.

- Determinación

Es el acto en el que se establece con precisión el concepto, monto, oportunidad y la persona natural o jurídica, que deberá efectuar un pago o desembolso de Recursos Públicos a favor de una dependencia o entidad del Sector Público.

- Recaudación, captación y obtención

Es el proceso a través del cual se efectiva la percepción de los Recursos Públicos.

El diseño de la programación de ingresos se efectúa sobre la base de los montos aprobados en la asignación presupuestaria del pliego, debe recoger la oportunidad y la disponibilidad mensual de los ingresos por cada fuente de financiamiento de tal forma que el pliego o la unidad ejecutora pueda programar adecuadamente la utilización de los mismos.

Asimismo, se debe tener presente las disposiciones legales y administrativas, así como los factores estacionales, considerando las especificaciones operativas respecto a su ejecución y la oportunidad de su recaudación.

## **2.2.2.5 Ejecución del Gasto Público**

### **A) Definición**

La ejecución del gasto público consiste en la aplicación de los fondos públicos para que el Estado a través de sus distintas entidades o pliegos presupuestales puedan cumplir sus fines, objetivos y metas trazadas en los distintos planes formulados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013)

La ejecución del gasto público abarca los desembolsos efectuados por concepto de gastos corrientes de capital o inversión pública, así como el pago de obligaciones por deuda pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013).

La ejecución del gasto público comprende:

- Compromiso

Es aquel gasto administrativo, a través del cual se afecta total o parcialmente los créditos presupuestarios, con cargo a su presupuesto aprobado para el año.

- Devengado

Es la obligación de pago que asume el pliego presupuestario en el marco de los compromisos contraídos de acuerdo al Presupuesto Inicial de Apertura (PIA).

- Pagado

Etapas final de la ejecución del Gasto, en la cual el monto devengado se cancela total o parcialmente.

El Proceso de ejecución del gasto público está compuesto por dos etapas:

## **B) Etapas**

### **b.1 Etapa preparatoria para la Ejecución del Gasto: Certificación del Crédito Presupuestario**

La certificación del crédito presupuestario constituye un acto de administración, cuya finalidad es garantizar con que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprender un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, en función a la PCA, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia de compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013)

Las unidades ejecutoras a través del responsable de la administración de su presupuesto, emiten en documento la certificación del crédito

presupuestario, para cuyo efecto, la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el pliego dicta los procedimientos y lineamientos que considere necesarios, referidos a la información, documentos y plazos que deberá cumplir la unidad ejecutora para llevar a cabo la citada certificación. Dicho documento de certificación debe contener como requisito indispensable para su emisión, la información relativa al marco presupuestal disponible que financiará el gasto, en el marco de la Programación de Compromisos Anual. La certificación del gasto es registrada en el SIAF-SP. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

El Certificado de Crédito Presupuestario se genera únicamente para el año fiscal y su valor puede afectar como máximo el saldo disponible de los créditos presupuestales en la específica respectiva y cuando la ejecución contractual se prolongue por más de un ejercicio presupuestario el jefe de la Oficina General de Administración o el que haga sus veces en el Pliego Presupuestario debe emitir un documento que garantice la programación de los recursos suficientes para atender el pago de las obligaciones de los años fiscales subsiguientes. (Guía para la Ejecución del Gasto, 2012).

El Certificado de Crédito Presupuestario es susceptible de adicionarse, reducirse o anularse, o de ser modificado en la descripción de su objeto, siempre y cuando estén debidamente justificadas dichas modificaciones y se cuente con la verificación correspondiente del responsable de presupuesto o quien haga sus veces. (Guía para la Ejecución del Gasto, 2012).

Cuando se detecte que el monto del compromiso es inferior al del CCP expedido, se procederá a anular el CCP por el valor no comprometido, liberando así el crédito presupuestal en dicho monto. (Guía para la Ejecución del Gasto, 2012).

## **b.2 Etapa de Ejecución del Gasto**

### **- El Compromiso**

Es el acto de administración en el cual el funcionario facultado a contratar y comprometer el presupuesto a nombre de la entidad acuerda, luego del cumplimiento de los tramites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados, la PCA y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio. El compromiso debe afectarse a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial. (Directiva para la Ejecución Presupuestaria, 2011)

Dicho compromiso es realizado dentro del marco de los créditos presupuestarios aprobados en el presupuesto institucional del pliego para el año fiscal, sujeto al monto del PCA, por el monto total anualizado de la obligación. (Directiva para la Ejecución Presupuestaria, 2011).

A su vez, quedan prohibidos los actos administrativos o de administración que condicionen sus aplicaciones a créditos presupuestarios mayores o adicionales a los establecidos en los presupuestos, con sujeción a la PCA, bajo sanción de nulidad de pleno derecho de dichos actos. Los pliegos del Gobierno nacional, Gobiernos regionales y Gobiernos locales para realizar los compromisos correspondientes a los gastos que se financian con cargo a recursos provenientes de fuentes de financiamiento distintas a la de Recursos ordinarios, deben considerar la previsión en la recaudación, captación y obtención de recursos por las fuentes de financiamiento antes mencionadas que esperan obtener durante el año fiscal correspondiente, en

concordancia con lo señalado en el artículo 61° de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411.

La responsabilidad por la adecuada ejecución del compromiso es solidaria con el titular del pliego o de la unidad ejecutora, según corresponda, y cuando aquel que cuente con delegación expresa para comprometer gastos. Asimismo, el responsable de la administración de los presupuestos de las unidades ejecutoras verifica que las afectaciones presupuestarias de cada compromiso realizadas por las oficinas generales de administración, o las que hagan sus veces, cuenten con el respectivo crédito presupuestario. Los créditos presupuestarios para la ejecución de los compromisos deben dar cobertura hasta el nivel de gasto específico.

- **El Devengado:**

Acto administrativo mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documentaria ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al presupuesto institucional, con cargo a la correspondiente cadena de gasto. Esta etapa del gasto se encuentra sujeta a las disposiciones que dicta la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público. (Directiva para la Ejecución Presupuestaria, 2011).

- **Pago:**

Acto de administración mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Está prohibido efectuarse pagos de obligaciones no devengadas. Esta etapa del gasto se sujeta a las disposiciones que dicta la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público. (Directiva para la Ejecución Presupuestaria, 2011).

### **2.2.3 Definición de términos**

#### **a) Área de tesorería**

El concepto de tesorería hace mención a la oficina, la actividad o el cargo del tesorero. Este individuo, por su parte, es quien debe dedicarse a la custodia y la distribución de los caudales de una entidad. Tesorería. La noción de tesorería también se vincula al sector de una empresa donde se realizan las gestiones vinculadas al flujo de caja, también conocido como flujo monetario o de dinero. Pérez (2014).

Asimismo, Navalon (2000), define a la gestión del área de tesorería como: la gestión de la liquidez inmediata, constatable en caja o en cuentas con entidades de depósito y financiación.

Entonces se puede concluir que tesorería abarca la liquidez monetaria (manejo de dinero en efectivo o en cuentas) de caja o en entidades financieras.

#### **b) Arqueo de caja**

Se denomina arqueo de caja al análisis efectuado sobre las transacciones en efectivo realizadas durante un periodo de tiempo determinado para verificar que todas las operaciones estén debidamente contabilizadas y registradas correctamente, a fin de determinar la adecuación del saldo contable con las existencias físicas de efectivo (Campos, 2017).

#### **c) Caja**

Cuenta en que se recogen y contabilizan las entradas y salidas de dinero en efectivo. El saldo de la cuenta de caja se sitúa en el balance del activo para la presentación de Estados financieros. Puede utilizarse, en sentido amplio, para hacer referencia a la liquidez o al dinero.

También puede definirse como dinero, giros postales negociables y cheques, así como los saldos en depósito (cuentas de cheques) en los bancos, después de deducir los cheques en circulación. (Rivas, 2015)

**d) Caja Chica**

Cantidad relativamente pequeña de dinero en efectivo que se asigna a un empleado, en caja o en depósitos, disponible para desembolsos menores que generalmente se lleva bajo el sistema de fondo fijo; el monto de los gastos que se realizan con este fondo es tan pequeño que no es conveniente pagarlo con cheque. (Villegas, 2016).

**e) Conciliación bancaria**

Es una comparación que se hace entre los apuntes contables que lleva una entidad de su cuenta corriente (o cuenta de bancos) y los ajustes que el propio banco realiza sobre la misma cuenta. (Rivas, 2015).

**f) Cuenta bancaria**

Cuentas abiertas en el Sistema Financiero Nacional a nombre de las entidades públicas con autorización de la Dirección Nacional del Tesoro Público para el manejo de los fondos públicos, donde se registran sistemáticamente la entrada y salida de divisas de un país con el exterior, por concepto de compra y venta de bienes y servicios (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

**g) Cheque**

Un cheque es un documento utilizado como medio de pago por el cual una persona (el librador) ordena a una entidad bancaria (el librado) que pague una determinada cantidad de dinero a otra persona o entidad (el beneficiario o tenedor). El librador puede ser también el beneficiario, como ocurre cuando uno utiliza un cheque para sacar dinero de su propia cuenta. (Valeriano, 2017).

**h) Egreso**

El concepto de egreso se encuentra también muy ligado a la contabilidad, en este caso, significa la salida de dinero de las arcas de una entidad u



organización, para gastos y para inversiones que en un futuro se convertirán en ingresos. (Valeriano, 2017).

#### **i) Ejecución presupuestal**

Es la fase del proceso presupuestario, en el cual se concreta el flujo de ingresos y egresos estimados durante las fases de programación y formulación del presupuesto público que se encuentra orientado al logro de los objetivos y metas previstas, en esta fase se obtienen los recursos financieros para su utilización en los programas, actividades y proyectos a través del registro de compromisos presupuestarios (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

#### **j) Ingreso**

Flujo de Recursos que recibe un agente económico correspondiente a las remuneraciones por la Venta o arrendamiento de los Factores Productivos que posee. El ingreso puede ser pagado en Bienes y servicios o en Dinero. También se puede considerar ingreso todas Transferencias que reciben los agentes económicos tales como Subsidios, donaciones y otras. . (Valeriano, 2017).

Entonces se puede concluir que ingreso es el incremento de medios económicos (en bienes, servicios, dinero) que influyen efectivamente en el patrimonio de la empresa.

#### **j) Proceso presupuestario**

El proceso presupuestario comprende las fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto, de conformidad con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público – Ley N° 28112. Dichas fases se encuentran reguladas genéricamente por el presente Título y complementariamente por las Leyes de Presupuesto del Sector Público y las Directivas que emita la Dirección General del Presupuesto Público.

### **k) Presupuesto**

El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. (Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, p.39).

## **2.3 Hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis general**

La gestión del Área de Tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

### **2.3.2 Hipótesis específicas**

- a) Las actividades de recaudación se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.
- b) Las actividades de egresos se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.
- c) La capacitación del personal de tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.
- d) La planificación presupuestaria se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

## **2.4 Variables de estudio**

### **2.4.1 Definición conceptual de la variable**

#### **Gestión del Área de Tesorería**

En la gestión del Área de Tesorería es el proceso de planificación, organización y control de las actividades de recaudación y actividades de gasto (Rivas, 2015).

#### **Ejecución presupuestal**

El proceso presupuestario comprende las fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto, de conformidad con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público – Ley N° 28112 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

### **2.4.2 Definición operacional de la variable**

#### **Gestión del Área de Tesorería**

La gestión del Área de Tesorería es el proceso de planificación, organización y control de las actividades de recaudación y actividades de gasto (Rivas, 2015).

### **2.4.3 Operacionalización de la variable**

#### **Variable Independiente**

X: Gestión del Área de Tesorería

#### **Variable Dependiente**

Y: Ejecución presupuestal

## **Caracterización de las variables**

### **Variable Independiente**

X: Gestión del Área de Tesorería

### **Dimensión 1: Actividades de ingresos**

#### **Indicadores**

- Actividades de los recursos directamente recaudados
- Gestión de las donaciones

### **Dimensión 2: Actividades de egresos**

#### **Indicadores**

- Actividades de egresos de remuneraciones
- Actividades de egresos proveedores
- Actividades de egresos adquisición de bienes capitalizables

X<sub>1</sub>: Actividades de recaudación

X<sub>2</sub>: Actividades de gasto

### **Dimensión 3: Capacitación del personal**

- Eficiencia en la capacitación de personal
- Eficacia en la capacitación de personal

### **Dimensión 4: Planificación presupuestaria**

- Eficiencia en la planificación presupuestaria
- Eficacia en la planificación presupuestaria

### **Variable Dependiente**

Y: Ejecución presupuestal

Es la concretización del flujo de ingresos y egresos estimados durante las fases de programación y formulación del presupuesto público que permita conseguir los objetivos y metas previstas, en esta fase se obtienen los recursos financieros para su utilización en los programas, actividades y proyectos a través del registro de compromisos presupuestarios

## **Dimensiones**

### **Dimensión 1: Ejecución de objetivo y metas**

#### **Indicadores**

- Ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios
- Ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados
- Ejecución de objetivos y metas con donaciones y transferencias
- Ejecución de objetivos y metas con recursos determinados

### **Dimensión 2 Ejecución de ingresos y gastos**

#### **Indicadores**

- Ingresos y Gastos con recursos ordinarios
- Ingresos y Gastos con recursos directamente recaudados
- Ingresos y Gastos con donaciones y transferencias

### **Dimensión 3 Actividades y proyectos**

#### **Indicadores**

- Actividades y Proyectos con recursos ordinarios
- Actividades y Proyectos con recursos directamente recaudados.
- Actividades y Proyectos con donaciones y transferencias

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Ámbito de estudio**

El estudio se llevará a cabo en las instalaciones de la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna.

#### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica, debido a que trata de profundizar la teoría de las variables de estudio.

#### **3.3 Nivel de investigación**

El estudio es de tipo descriptivo y correlacional.

#### **3.4 Método de investigación**

**El método de investigación considera lo siguiente:**

##### **Método analítico**

El método analítico se utilizó, ya que se analiza las variables de estudio: La gestión del Área de Tesorería y la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local.

##### **Método descriptivo**

Se utilizó el método descriptivo porque se indica los atributos sobre la gestión del Área de Tesorería y la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna.

### **Método estadístico**

El método estadístico porque utilizó la estadística para contrastar la hipótesis sobre la gestión del Área de Tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local Tacna.

### **Método deductivo**

Este método responde al proceso de diversos hechos o fenómenos que va de lo general a lo particular. En el trabajo de investigación, se desarrolló lo referente a la utilización de datos históricos de las variables de estudio, para el cumplimiento de objetivos y metas de la entidad estudiada.

## **3.5 Diseño de la investigación**

Se utilizó el diseño no experimental, ya que responde a los diseños no experimentales, porque las variables analizan tal y como suceden en la realidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Asimismo, es transeccional, debido a que el fenómeno de estudio se evalúa en un solo periodo.

## **3.6 Población y muestra**

### **3.6.1 Población**

La población objetivo en el presente estudio estuvo constituida de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1  
*Determinación de la población*

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Área de Administración	4
Área de Presupuesto	5
Área de Personal	4
Área de Abastecimiento	6
Área de Contabilidad	6
Área de Tesorería	5
Total	30

Fuente: Unidad de Gestión Educativa Local Tacna

### **3.6.2 Muestra**

En el presente estudio no se obtuvo muestra, debido a que se trabajó con los 30 servidores y/o funcionarios que tienen relación con el Área de Tesorería de la UGEL Tacna.

## **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.7.1 Técnica**

#### **Encuesta**

Se aplicó la encuesta dirigido a los servidores y/o funcionarios que tienen relación con el área de tesorería de la UGEL Tacna.



### **3.7.2 Instrumentos de recolección de datos**

#### **a) Cuestionario**

El cuestionario aplicado para la presente investigación estuvo dirigido a los servidores y/o funcionarios que laboran en oficinas que tienen relación con el área de tesorería de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Ciudad de Tacna.

### **3.7.3 Validez y confiabilidad del instrumento**

#### **Validez**

Este atributo de los instrumentos de la investigación consiste en verificar con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad, aquello que se desea medir de la variable o variables en estudio.

El presente instrumento de investigación se sometió a la validez de contenido, para verificar si el instrumento mide lo que debe medir y se encuentre dentro de los estándares permitidos y ser validado por expertos en el área de estudio.

#### **Confiabilidad**

La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo. Por tanto, la confiabilidad del instrumento se hizo a través del método de consistencia interna Alfa de Cronbach, con una muestra piloto.

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados en la presente investigación se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1 (según detalle anexo N° 05).

### **3.8 Procedimiento de recolección de datos**

La presente investigación se realizó con trabajo en campo, aplicando técnicas e instrumentos de recolección e datos como la encuesta y el cuestionario y trabajo en gabinete para la sistematización de la información recolectada.

### **3.9 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

La presente investigación contiene tablas estadísticas debidamente ordenadas según ítems del cuestionario aplicado a los funcionarios y/o servidores que laboran en áreas relacionadas a Tesorería en la Unidad de Gestión Educativa Local – Tacna, refleja porcentualmente los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para su análisis e interpretación correspondiente.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Como resultados del trabajo de campo, específicamente la recolección de los datos de acuerdo a las variables de estudio, se presentan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, mediante la estadística descriptiva, estableciéndose las frecuencias y porcentajes de éstos, exponiéndolos siguiendo el orden de presentación de las variables y sus indicadores.

##### 4.1.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA

Tabla 2  
*Gestión del Área de Tesorería*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	4	13,3	13,3
Regular	24	80,0	93,3
Bueno	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia, en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que la gestión del Área de Tesorería es deficiente; 80,0% que es regular y 6,7% que es bueno; por tanto, se determina que las actividades de recaudación, como las actividades de los recursos directamente recaudados, así como la gestión de donaciones y transferencias; y las actividades de gastos, se ejecutan en forma regular, como los pagos a proveedores, remuneraciones, etc.

### **DIMENSIÓN: ACTIVIDADES DE RECAUDACIÓN**

Tabla 3  
*Actividades de recaudación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	10,0	10,0
Regular	25	83,3	93,3
Bueno	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 10% señalan que las actividades de recaudación son deficientes; 83,3% que es regular y 6,7% que es bueno; por lo que se indica que no implementa efectivos controles internos en las actividades de recaudación, de las diferentes fuentes de financiamiento.

## INDICADOR: ACTIVIDADES DE LOS RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS

Tabla 4  
*Actividades de los recursos directamente recaudados*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	11	36,7	36,7
Regular	17	56,6	93,3
Bueno	2	6,7	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 36,7% señalan que las actividades de los recursos directamente recaudados son deficientes; 56,6% manifiesta que es regular y 6,7% que es bueno; por lo que se indica que no se desarrolla en forma óptima la gestión de los ingresos ordinarios y los ingresos de capital; debido probablemente a que no cumplen a cabalidad con las normas del sistema de tesorería.

## INDICADOR: GESTIÓN DE DONACIONES Y TRANSFERENCIAS

Tabla 5  
*Gestión de donaciones y transferencias*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	4	13,3	13,3
Regular	24	80,0	93,3
Bueno	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se observa, en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que la gestión de donaciones y transferencias es deficiente; 80% manifiesta que es regular y 6,7% que es bueno; por tanto, se determina que no se gestiona en forma óptima la gestión de donaciones y transferencias; tal vez, porque el personal no aplica en forma correcta los procesos inherentes al proceso de tesorería.

## **DIMENSIÓN: ACTIVIDADES DE EGRESOS**

Tabla 6  
*Actividades de egresos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	4	13,3	13,3
Regular	23	76,7	90,0
Bueno	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que las actividades de egresos son deficientes; 76,7% manifiesta que es regular y 10% que es bueno; por tanto, se determina que no se desarrolla en forma óptima las actividades de egresos como las remuneraciones, pago a proveedores, es decir, no se da en forma eficiente; debido a que no se desarrolla un control previo a las actividades propias del sistema de tesorería.

## INDICADOR: ACTIVIDADES DE EGRESOS REMUNERACIONES

Tabla 7  
*Actividades de egresos remuneraciones*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	16,7	16,7
Regular	23	76,7	93,4
Bueno	2	6,6	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia, en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 16,7% señalan que las actividades de egresos remuneraciones es deficiente; el 76,7% manifiesta que es regular y 6,6% que es bueno; por tanto, se indica que no se paga oportunamente al personal, sobre todo al personal contratado; lo que evidencia que no desarrollan buenas prácticas de control interno.



## INDICADOR: ACTIVIDADES DE EGRESOS PROVEEDORES

Tabla 8  
*Actividades de egresos proveedores*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	16,7	16,7
Regular	25	83,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se observa, en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 16,7% señalan que las actividades de egresos proveedores es deficiente y el 83,3% manifiesta que es regular; por tanto, se determina que los pagos a proveedores no se desarrollan oportunamente, debido a que el personal no hace el seguimiento de los pagos, para lograr la eficiencia de la gestión de tesorería.

**INDICADOR:** ACTIVIDADES DE EGRESOS ADQUISICIÓN DE BIENES CAPITALIZABLES

Tabla 9  
*Actividades de egresos adquisición de bienes capitalizables*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	16,7	16,7
Regular	23	76,6	93,3
Bueno	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 16,7% señalan que las actividades de egresos adquisición de bienes capitalizables es deficiente; el 76,6% manifiesta que es regular y 6,7% que es bueno; por lo tanto, se determinó que no se ejecuta la adquisición de bienes capitalizables y no se desarrolla en forma eficiente, debido que a veces no se cuenta con la información completa.

## **DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

Tabla 10  
*Capacitación de personal*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	3	10,0	10,0
Regular	22	73,3	83,3
Alta	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 10 % señalan que la capacitación personal es baja; el 73,3 % manifiesta que es regular y 16,7 % que es alta; por lo que se indica que los directivos no le dan la debida importancia al fortalecimiento de capacidades del personal, que permite la contribución al logro de los objetivos.

## INDICADOR: EFICIENCIA DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Tabla 11  
*Eficiencia de la capacitación de personal*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	4	13,3	13,3
Regular	21	70,0	83,3
Alta	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que la eficiencia de la capacitación de personal es baja; el 70% manifiesta que es regular y 16,7% que es alto; por lo que se indica que los directivos no le dan la debida importancia al fortalecimiento de capacidades del personal, que permite la contribución al logro de los objetivos.

## INDICADOR: EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Tabla 12  
*Eficacia de la capacitación de personal*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	3	10,0	10,0
Regular	23	76,7	86,7
Alta	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 10% señalan que la eficacia de la capacitación de personal es baja; 76,7% manifiesta que es regular y 13,3% que es alto; por lo que se indica que los directivos no le dan la debida importancia al fortalecimiento de capacidades del personal, que permite la contribución al logro de los objetivos.

## **DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

Tabla 13  
*Planificación presupuestaria*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	6,7	6,7
Regular	24	80,0	86,7
Bueno	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 6,7% señalan que la planificación presupuestaria es deficiente; el 80% manifiesta que es regular y 13,3% que es bueno; por lo que se indica que los directivos no priorizan las actividades de planificación lo que genera una obstrucción en el logro de metas y objetivos trazados.

**INDICADOR: EFICIENCIA EN LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA**

Tabla 14  
*Eficiencia en la planificación presupuestaria*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	3	10,0	10,0
Regular	22	73,3	83,3
Alta	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 10% señalan que la eficiencia en la planificación presupuestaria es baja; el 73,3% manifiesta que es regular y 16,7% que es alto; por lo que se indica que los directivos no le dan la debida importancia a la planificación presupuestal para el logro de los objetivos.

## INDICADOR: EFICACIA EN LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Tabla 15  
*Eficacia en la planificación presupuestaria*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	2	6,7	6,7
Regular	25	83,3	90,0
Alta	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 6,7% señalan que la eficacia en la planificación presupuestaria es regular; el 83,3% manifiesta que es regular y el 10% que es alta; por lo que se indica que los directivos no le dan la debida importancia al fortalecimiento de capacidades del personal, que permite la contribución al logro de los objetivos.



## VARIABLE DEPENDIENTE: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Tabla 16  
*Ejecución presupuestal*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	13,3	13,3
Regular	21	70,0	83,3
Alto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se aprecia, en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que la ejecución presupuestal es baja; el 70% manifiesta que es regular y 16,7% que es alto; por tanto, se determina que la eficiencia es regular en cuanto a la ejecución de objetivos y metas, así como la ejecución de ingresos y gastos.

## **DIMENSIÓN: EFICIENCIA DE LA EJECUCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS**

Tabla 17  
*Eficiencia de la ejecución de objetivos y metas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	13,3	13,3
Regular	21	70,0	83,3
Alto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas es baja; 70% que es regular y 16,7% que es alto; por tanto, se determina que no existe controles internos en la ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados y también con fondos de donaciones y transferencias.

## INDICADOR: EJECUCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS CON RECURSOS ORDINARIOS

Tabla 18  
*Ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	20,0	20,0
Regular	19	63,3	83,3
Alto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 20% señalan que la ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios es baja; el 63,3% manifiestan que es regular y 16,7% que es alto; por tanto, se determina que no se desarrolla controles internos en forma óptima; por lo que se hace necesario el seguimiento permanente para que se logre la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios.

**INDICADOR:** EJECUCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS CON RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS

Tabla 19  
*Ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	16,7	16,7
Regular	21	70,0	86,7
Alto	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 16,7% señalan que la ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados es baja; 70% manifiesta que es regular y 13,3% que es alto; por tanto, se determina que no se desarrolla controles internos efectivos en forma permanente; por lo que se hace necesario el seguimiento permanente para que se logre la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas, con recursos directamente recaudados.

**INDICADOR:** EJECUCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS CON DONACIONES Y TRANSFERENCIAS

Tabla 20  
*Ejecución de objetivos y metas con donaciones y transferencias*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	16,7	16,7
Regular	21	70,0	86,7
Alto	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

Como se observa, en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 16,7% señalan que la ejecución de objetivos y metas con donaciones y transferencias es baja; el 70% manifiesta que es regular y 13,3% que es alto; por tanto, se determina que no se desarrolla eficaces controles internos en la referida ejecución; por lo que se hace prioritario el seguimiento constante para que se logre la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas, con donaciones y transferencias

**INDICADOR:** EJECUCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS CON RECURSOS DETERMINADOS

Tabla 21

*Ejecución de objetivos y metas con recursos determinados*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	20,0	20,0
Regular	19	63,3	83,3
Alto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 20% señalan que la ejecución de objetivos y metas recaudadas con recursos determinados es baja; el 63,3% manifiesta que es regular y 16,7% que es alto; por tanto, se determina que no se desarrolla controles internos en forma efectiva; por lo que se hace indispensables el seguimiento permanente para que se logre la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas, con recursos determinados.

## **DIMENSIÓN: EFICIENCIA DE LA EJECUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS**

Tabla 22

*Eficiencia de la ejecución de ingresos y gastos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	13,3	13,3
Regular	21	70,0	83,3
Alto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que la eficiencia de la ejecución de ingresos y gastos es baja; 70% que es regular y 16,7% que es alto; por tanto, se determina que no se desarrolla controles internos en forma eficaz; por lo que es perentorio el seguimiento permanente para que se logre la absoluta transparencia de la ejecución de ingresos y gastos.

## INDICADOR: INGRESOS Y GASTOS CON RECURSOS ORDINARIOS

Tabla 23  
*Ingresos y gastos con recursos ordinarios*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	16,7	16,7
Regular	21	70,0	88,9
Alto	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 16,7% señalan que los ingresos y gastos con recursos ordinarios es bajo; el 70,0% manifiesta que es regular y 13,3% que es alto; por tanto, se determina que no se desarrolla un efectivo seguimiento de ingresos y gastos con recursos ordinarios; por lo que se hace prioritario que se ejecute tal seguimiento en forma constante.



**INDICADOR:** INGRESOS Y GASTOS CON RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS

Tabla 24  
*Ingresos y gastos con recursos directamente recaudados*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	23,3	23,3
Regular	18	60,0	83,3
Alto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 23,3% señalan que los ingresos y gastos con recursos directamente recaudados es bajo; el 60,0% manifiesta que es regular y el 16,7% que es alto; por tanto, se determina que no existe controles internos suficientes en el movimiento de ingresos y gastos con recursos directamente recaudados.

## INDICADOR: INGRESOS Y GASTOS CON DONACIONES Y TRANSFERENCIAS

Tabla 25  
*Ingresos y gastos con donaciones y transferencias*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	13,3	13,3
Regular	23	76,7	90,0
Alto	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que los ingresos y gastos con donaciones y transferencias es bajo; el 76,7% manifiesta que es regular y el 10% que es alto; por tanto, se determina que no existe controles internos óptimos del movimiento de ingresos y gastos con donaciones y transferencias.

## **DIMENSIÓN: EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS**

Tabla 26  
*Eficiencia de las actividades y proyectos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	10,0	10,0
Regular	22	73,3	83,3
Alto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

### **Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 10,0 % señalan que la eficiencia de las actividades y proyectos es baja; el 73,3% manifiesta que es regular y el 16,7% que es alto; por tanto, se determina que no existe permanente seguimiento y monitoreo a la ejecución de actividades y proyectos.

**INDICADOR: ACTIVIDADES Y PROYECTOS CON RECURSOS ORDINARIOS**

Tabla 27  
*Actividades y proyectos con recursos ordinarios*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	7	23,3	23,3
Regular	19	63,3	86,6
Alto	4	13,4	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 23,3% señalan que las actividades y proyectos con recursos ordinarios son bajo; el 63,3% manifiesta que es regular y 13,4% que es alto; por tanto, se determina que no desarrollan buenas prácticas de seguimiento y monitoreo a la ejecución de actividades y proyectos con recursos ordinarios.

**INDICADOR:** ACTIVIDADES Y PROYECTOS CON RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS

Tabla 28  
*Actividades y proyectos con recursos directamente recaudados*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	20,0	20,0
Regular	20	66,7	86,7
Alto	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

De la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 20% señalan que las actividades y proyectos con recursos directamente recaudados es bajo; el 66,7% manifiesta que es regular y 13,3% que es alto; por tanto, se determina que no existe controles internos eficaces en la ejecución de actividades y proyectos con recursos directamente recaudados; probablemente porque el personal no tiene suficientes conocimientos para desarrollarlo.

**INDICADOR: ACTIVIDADES Y PROYECTOS CON DONACIONES Y TRANSFERENCIAS**

Tabla 29  
Actividades y proyectos con donaciones y transferencias

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	13,3	13,3
Regular	21	70,0	83,3
Alto	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Matriz de Sistematización de Datos

**Análisis e interpretación**

Como se observa en la tabla, de la encuesta realizada a los servidores y funcionarios de la UGEL Tacna el 13,3% señalan que las actividades y proyectos con donaciones y transferencias es bajo; el 70% manifiesta que es regular y 16,7% que es alto; por tanto, se determina que no existe constante seguimiento de verificación del cumplimiento de normas en cuanto a la ejecución de actividades y proyectos con donaciones y transferencias.

## 4.1.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS

### a) VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

La gestión del Área de Tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local – Tacna, año 2017.

#### i) Planteamiento de la hipótesis estadística

##### Hipótesis nula

Ho: La gestión del Área de Tesorería no se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

##### Hipótesis alterna

H1: La gestión del Área de Tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

#### ii) Nivel de significancia: 0.05

#### iii) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	24,902 <sup>a</sup>	4	0,000

**iv) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0.05

**Conclusión:**

Dado que el valor p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la gestión del Área de Tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.



## b) VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

Las actividades de recaudación se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

### i) Planteamiento de la hipótesis estadística

#### Hipótesis nula

Ho: Las actividades de recaudación no se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

#### Hipótesis alterna

H1: Las actividades de recaudación se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

### ii) Nivel de significancia: 0.05

### iii) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	51,103 <sup>a</sup>	4	0,000

**iv) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0.05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0.05

**Conclusión:**

Dado que el valor p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las actividades de recaudación se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

### c) VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS SECUNDARIA

Las actividades de egresos se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

#### i) Planteamiento de la hipótesis estadística

##### Hipótesis nula

Ho: Las actividades de egresos no se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

##### Hipótesis alterna

H1: Las actividades de egresos se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

#### ii) Nivel de significancia: 0.05

#### iii) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	52,105 <sup>a</sup>	4	0,000

**iv) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

**Conclusión:**

Dado que el valor p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las actividades de egresos se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

#### d) VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS SECUNDARIA

La falta de capacitación del personal de tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

##### i) Planteamiento de la hipótesis estadística

###### Hipótesis nula

Ho: La capacitación del personal de tesorería no se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

###### Hipótesis alterna

H1: La capacitación del personal de tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

##### ii) Nivel de significancia: 0.05

##### iii) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	52,105 <sup>a</sup>	4	0,000

**iv) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

**Conclusión:**

Dado que el valor p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la capacitación del personal de tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

**e) VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS SECUNDARIA**

La planificación presupuestaria se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

**i) Planteamiento de la hipótesis estadística**

**Hipótesis nula**

Ho: La falta de planificación presupuestaria no se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

**Hipótesis alterna**

H1: La planificación presupuestaria se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.

**ii) Nivel de significancia: 0.05**

**iii) Elección de la prueba estadística: Chi cuadrado**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	52,105 <sup>a</sup>	4	0,000

**iv) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si el valor-p es mayor a 0,05

**Conclusión:**

Dado que el valor p es menor a 0,05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la planificación presupuestaria se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.



## 4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Es imprescindible indicar que la gestión del Área de Tesorería, de acuerdo a los resultados es regular en un 80,0 %; por tanto, se determina que las actividades de recaudación, como las actividades de los recursos directamente recaudados, así como la gestión de donaciones y transferencias; y las actividades de gastos, se ejecutan de manera regular, como los pagos a proveedores, remuneraciones, etc. Los hallazgos encontrados se parecen con lo informado por Cotrina y Zapata (2014), quien concluye que los documentos de gestión de la Unidad de Tesorería se encuentran desactualizados, por lo que no permite que los recursos humanos se optimicen, es decir, al no cumplir con sus tareas en las diferentes actividades como de recaudación, actividades de egresos, y no hay planificación presupuestaria; como resultado de que el personal no se encuentra capacitado. Por tanto, se determina que de manera regular se desarrolla la gestión del Área de Tesorería, que incluye las actividades de ingresos, actividades de los recursos directamente recaudados, gestión de las donaciones, actividades de egresos como el pago de: remuneraciones y proveedores, así como la adquisición de bienes capitalizables; todo ello no permite conseguir los objetivos y metas con recursos directamente recaudados, ejecución de objetivos y metas de acuerdo a las diferentes fuentes.

Las actividades de recaudación, son regulares en un 83,3%; por lo que se indica que no implementa efectivos controles internos en las actividades de recaudación, de las diferentes fuentes de financiamiento.

Las actividades de los recursos directamente recaudados, es regular en un 56,6%; por lo que se percibe que no se desarrolla en forma óptima la gestión de los ingresos ordinarios y los ingresos de capital; debido a que no cumplen a cabalidad con las normas del sistema de tesorería. Los hallazgos detectados se relacionan en parte con lo argumentado por Mena (2010), quien concluye que mediante una correcta gestión de tesorería las Empresas Multinacionales Comercializadoras de Cosméticos en el Distrito de Santa Anita podrán cumplir en forma eficaz y en su fecha de vencimiento con todas las obligaciones que pueda presentar la empresa;

sin embargo, la empresa no logra cumplir en forma oportuna con sus obligaciones, por falta de liquidez.

La empresa a veces tiene problemas con la liquidez, debido a que no desarrolla el cobro a sus clientes, no concretiza la recuperación de los niveles de efectivo que pueda garantizar a la empresa la liquidez suficiente para movilizar sus acciones de cancelaciones de sus deudas, y de esta forma reflejar un óptima gestión de tesorería; por lo que en forma obligatoria se hace necesario desarrollar un buen control interno que fortalezca la transparencia, eficacia y eficiencia de las actividades de ingresos y actividades de gastos.

La gestión de donaciones y transferencias, es regular en un 80,0%; por tanto, se determina que no se gestiona en forma óptima la gestión de donaciones y transferencias; tal vez, porque el personal no aplica en manera correcta los procesos inherentes a los procedimientos de tesorería. Los hallazgos encontrados se parecen con lo informado por Igreda (2018), quien determina que la Gestión Presupuestal influye en el cumplimiento de obligaciones del Centro Poblado Boca del Río para un mejor desarrollo del C.P. Boca del Río, 2014 - 2016. El estudio concluye que en la entidad debe desarrollar una buena gestión presupuestal, pero solo lo hará si tiene recursos financieros, de las diferentes fuentes de financiamiento; para de esta forma asignar el presupuesto debido a las unidades orgánicas para su normal desarrollo; pero a veces los pobladores no cumplen con sus obligaciones tributarias, que permita a la municipalidad contar con dinero suficiente para el normal desarrollo municipal.

Las actividades de egresos son regulares en un 76,7%; por tanto, se determina que no se desarrolla en forma óptima las actividades de egresos como las remuneraciones, pago a proveedores, es decir, no se da en forma eficiente; debido a que no se desarrolla un control previo a las actividades propias del sistema de tesorería.

Las actividades de egresos remuneraciones, es regular en un 76,7%; por tanto, se indica que no se paga oportunamente al personal, lo que evidencia que no desarrollan buenas prácticas de control interno.

Las actividades de egresos proveedores, es regular en un 83,3%; por tanto, se determina que los pagos a proveedores no se desarrollan oportunamente, debido a que el personal no hace el seguimiento de los pagos, para lograr la eficiencia de la gestión de tesorería. Los hallazgos detectados se relacionan en parte con lo informado por Gancino (2010), quien concluye que las diversas áreas no desarrollan sus tareas en forma eficiente y eficaz; ya que no planifican en forma correcta, pues lo hacen en forma empírica; reflejado en que el 61,70 % que los recursos asignados, no son entregados a tiempo; por lo que no satisfacen los requerimientos; porque no se distribuyen de forma adecuada los recursos. Todo ello se debe porque no han hecho un estudio previo. Al departamento de contabilidad no le han asignado suficiente presupuesto, por lo que ha presentado dificultades, debido a que no tenía suficientes fondos para el oportuno pago de rubros a terceros, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos institucionales.

La gestión presupuestaria en cuanto a documentos se encuentra en forma regular, ya que cuentan con insuficiente documentación, como políticas, procedimientos, registros, funciones y responsabilidades.

La planificación presupuestaria es imprescindible, para la ejecución presupuestaria, en cuanto a la asignación presupuestaria y una correcta distribución de los recursos, para que se consiga concretizar los objetivos de la institución.

Las actividades de egresos adquisición de bienes capitalizables, es regular en un 76,6 %; por lo tanto, se determinó que no se ejecuta la adquisición de bienes capitalizables y no se desarrolla en forma eficiente, debido que a veces no se cuenta con la información completa.

La capacitación de personal, es regular en un 73,3 %; por lo que se indica que los directivos no le dan la debida importancia al fortalecimiento de capacidades del personal, que permite la contribución al logro de los objetivos.

La planificación presupuestaria es regular en un 80,0%; por tanto, se determina que los directivos no priorizan las actividades de planificación lo que genera una obstrucción en el logro de metas y objetivos trazados.

La eficiencia en la planificación presupuestaria es regular 83,3% lo que indica que directivos no le dan la debida importancia a la planificación presupuestal para el logro de los objetivos.

La eficiencia de la ejecución de objetivos y metas, es regular en un 70,0 %; por tanto, se determina que no existen controles internos en la ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados y también con fondos de donaciones y transferencias. Los hallazgos detectados se relacionan en parte con lo informado por Pérez (2009), quien concluye que la Universidad Católica de Argentina ha tenido dificultades en lograr el avance en la parametrización de indicadores de desempeño o de impacto; por lo que se hace necesario determinar indicadores que faciliten el establecimiento de criterios de evaluación sobre la ejecución de los recursos; por lo que es un hecho que no hay optimización la ejecución presupuestal que se demuestra en reducida ejecución de ingresos y gastos, con recursos ordinarios, Ingresos; con recursos directamente recaudados. Así como también, los Ingresos y Gastos, actividades y proyectos con recursos ordinarios y recursos directamente recaudados.

La ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios; es regular en un 63,3%; por tanto, se determina que no se desarrolla controles internos en forma óptima; por lo que se hace necesario el seguimiento permanente para que se logre la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios.

La ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados, es regular en un 70,0%; por lo que se hace necesario el seguimiento permanente para

que se logre la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas, con recursos directamente recaudados.

La ejecución de objetivos y metas con donaciones y transferencias; es regular en un 70,0 %; por tanto, se determina que no se desarrolla controles internos en forma óptima; por lo que es necesario realizar seguimiento permanente para que se logre la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas, con donaciones y transferencias. Los hallazgos encontrados se parecen con lo informado por Quispe (2016), quien concluye que la Municipalidad Distrital de Taraco desarrolla la función de Evaluación de la Ejecución del presupuesto de la Municipalidad, que le permite tomar decisiones; sin embargo, a veces no cumplen con las normas de evaluación presupuestal, es decir, no lo hacen en forma oportuna, como por ejemplo trimestralmente que garantice saber los grados de ejecución y deficiencias para la toma de decisiones inmediatas.

Así como también no desarrollan en gran medida una buena Programación Presupuestal que sea concordante en forma estricta a los requerimientos de la población en el logro de las metas y objetivos institucionales.

La ejecución de objetivos y metas con recursos determinados se de manera regular en un 63,3 %; por tanto, se determina que no se desarrolla controles internos en forma eficaz; por lo que es vital el seguimiento continuo para que se logre la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas, con recursos determinados.

La eficiencia de la ejecución de ingresos y gastos, es regular en un 70,0%; por tanto, se determina que no se desarrolla controles internos en forma óptima; por lo que es de vital importancia el seguimiento permanente para que se logre la eficiencia de la ejecución de ingresos y gastos.

Los ingresos y gastos con recursos ordinarios, son regular en un 70,0%; por tanto, se determina que no se desarrolla un efectivo seguimiento a las actividades de ingresos y gastos con recursos ordinarios; por lo que se hace necesario ejecutar el seguimiento constante.

Los ingresos y gastos con recursos directamente recaudados, es regular en un 60,0%; por tanto, se determina que no existen controles internos suficientes al movimiento de ingresos y gastos con recursos directamente recaudados.

Los ingresos y gastos con donaciones y transferencias, es regular en un 76,7%; por tanto, se determina que no existen controles internos óptimos del movimiento de ingresos y gastos con donaciones y transferencias. Los hallazgos detectados se relacionan en parte con lo informado por Zúñiga (2015), quien concluye que, al analizar el proceso de elaboración de los Presupuestos públicos de Chile, se evidencia que el “Presupuesto por Resultados”, herramienta primordial para la elaboración del presupuesto teniendo en cuenta los requerimientos de las unidades orgánicas de la referida entidad, determinando que en alguna medida no hay una eficiente planificación presupuestaria que permita garantizar una correcta distribución de los recursos, que permita concretizar los objetivos de la institución; por tanto, se determina proceso de elaboración de los Presupuestos públicos de Chile, si bien es cierto se implementa el Presupuesto por Resultados, su horizonte presupuestario es de mediano plazo (3 años), y no necesariamente desarrollan una programación presupuestaria Plurianual, debido a que el fundamental instrumento alinea los procesos de planificación y presupuesto.

La eficiencia de las actividades y proyectos es regular en un 73,3 %; por tanto, se determina que no existe permanente seguimiento y monitoreo a la ejecución de actividades y proyectos.

Las actividades y proyectos con recursos ordinarios, son regulares en un 63,3%; por tanto, se determina que no existe un efectivo seguimiento y monitoreo a la ejecución de actividades y proyectos con recursos ordinarios.

Las actividades y proyectos con recursos directamente recaudados, es regular en un 66,7%; por tanto, se determina que no existen controles internos efectivos a la ejecución de actividades y proyectos con recursos directamente recaudados. Los hallazgos detectados se relacionan en parte con la investigación denominada

“Problemática en la ejecución presupuestal de actividades y proyectos de la municipalidad provincial de Huaylas – Caraz – Ancash, año 2015”, realizado por Domínguez (2016), quien concluye que se identificaron los factores de dimensión personal, que limitan el adecuado proceso ejecución presupuestal, para que no se ejecuten según su programación. Al respecto, el personal que desarrolla procesos de tesorería no tiene suficiente conocimiento y experiencia, capacitación y sobre todo confianza para el cumplimiento de la normativa vigente sobre la ejecución presupuestal, para el cumplimiento de las metas y objetivos y las prioridades de servicios y bienes que la población demanda.

En la organización se presenta varias modificaciones presupuestarias al PIA, en nivel Funcional Programático por modalidad de habilitaciones y anulaciones; durante la programación de gastos en la fase de formulación del presupuesto Institucional de Apertura, debido a que las unidades orgánicas, no representan la totalidad de las necesidades que realmente necesitan, ya que no han hecho un estudio previo. Posteriormente, como requieren más presupuesto que no está programado, lo hacen mediante las modificaciones en el nivel institucional por modalidad de Crédito Presupuestario. Así también los hallazgos encontrados se relacionan en parte con lo informado por Vilca (2012), quien concluye que varias Instituciones Públicas no ejecutan todo el presupuesto que se les asigna, lo que trae como consecuencia que su gestión sea deficiente. Además, existen conflictos laborales, ya que parte del personal no cuenta con el perfil necesario para desarrollar labores de la evaluación presupuestal.; por tanto, probablemente serán observados por el área de auditoría.

Las actividades y proyectos con donaciones y transferencias, es regular en un 70,0%; por tanto, se determina que no existe constante seguimiento y controles internos a la ejecución de actividades y proyectos con donaciones y transferencias.

Los resultados encontrados se parecen con lo informado por Villegas (2016), quien concluye que es de importancia las fuentes de financiamiento del Presupuesto

Público de los Gobiernos Locales, es fundamental para el financiamiento de todas las actividades y proyectos que requieren las unidades orgánicas, por lo que es crucial desarrollar un control y seguimiento de la movilización de las fuentes de financiamiento, que mejora la calidad del gasto público, ya que ellos son destinados a favorecer los niveles de vida de la población; por lo que deben cumplir las normas presupuestales, y las reglas de austeridad, y la municipalidad moviliza en forma regular los recursos Ordinarios, Recursos Directamente Recaudados, Recursos Determinados. Como: Fondo de Compensación Municipal, Impuestos Municipales, Canon y sobrecanon Ley N° 30282 Equilibrio Financiero (2015); sin embargo, se hace prioritario implementar control interno a los procesos del Área de Tesorería, para el logro del tan ansiado equilibrio presupuestario.

Los hallazgos detectados también se relacionan en parte con lo informado por Llerena (2017), quien concluye que la gestión del Área de Tesorería en el cumplimiento de las actividades programadas y ejecutadas en la Universidad Privada de Tacna, en el período 2013-2014, se encuentra en la categoría de buenos, debido a que cuenta con recursos suficientes para afrontar sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo tal liquidez se vio afectada por las políticas implementadas por la Universidad, reflejado en los estados financieros en el incremento de los activos intangibles. Por tanto, se determina que la institución indicada no toma conciencia del control de la tesorería, debido que es vulnerable a que el manejo de la liquidez sea regular, ya que las autoridades implementan políticas de desarrollo académico, sin tener el suficiente presupuesto para afrontarlo.



## **CONCLUSIONES**

### **PRIMERA**

Se ha comprobado que la gestión del Área de Tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017, debido a que las actividades de recaudación, como las actividades de los recursos directamente recaudados, en cuanto a la gestión de donaciones y transferencias; así como las actividades de egresos, también se ejecutan en forma regular, como los pagos a proveedores, remuneraciones, etc.; por lo que no le permite lograr la eficiencia en la ejecución de objetivos y metas, así como la ejecución de ingresos y gastos.

### **SEGUNDA**

Se ha demostrado que las actividades de recaudación se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017, debido a que no se implementa efectivos controles internos en las actividades de recaudación, de las diferentes fuentes de financiamiento; por tanto, es evidente que no se desarrolla en forma óptima la gestión de los ingresos ordinarios y los ingresos de capital; debido a que probablemente el personal no cumplan a cabalidad con las normas del sistema de tesorería.

### **TERCERA**

Se ha comprobado que las actividades de egresos se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017, debido a que no se desarrolla en forma óptima las actividades de egresos como las remuneraciones, pago a proveedores, es decir, no se da en forma eficiente; ya que no se desarrolla un control previo a las actividades propias del sistema de tesorería.

#### **CUARTA**

Se ha establecido que la falta de capacitación del personal de tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017, debido a que probablemente las autoridades no le dan la debida prioridad al fortalecimiento de la capacitación del personal, lo que no permite que contribuyan a conseguir los objetivos institucionales.

#### **QUINTA**

Se ha establecido que la falta de planificación presupuestaria se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017, debido a que los servidores públicos de la institución no le dan debida prioridad a la planificación de actividades presupuestarias, lo que no permite el eficiente cumplimiento de metas y objetivos programados.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local, disponga la elaboración de un Plan de mejora de la gestión del Área de Tesorería, para optimizar la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local – Tacna.

### **SEGUNDA**

El personal del Área de Tesorería, desarrolle un control interno previo y simultáneo en las actividades de recaudación, en lo referente a las actividades de los Recursos Directamente Recaudados y la gestión de donaciones y transferencias, para elevar la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local – Tacna.

### **TERCERA**

El Jefe del Área de Tesorería debe promover un control permanente de las actividades de egresos; para optimizar la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local – Tacna.

### **CUARTA**

El Director de la Unidad de Gestión Educativa debe desarrollar un programa de capacitación sobre las normas de Tesorería y sus modificatorias dirigidas al personal relacionado con el área para elevar la eficiencia en las actividades de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local – Tacna.

### **QUINTA**

El Director de la Unidad de Gestión Educativa debe desarrollar un programa de planificación presupuestaria sobre las normas de Tesorería y sus modificatorias al personal de tesorería para elevar la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local – Tacna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argandoña, M. A. (2010). *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública*. Lima: Escuela de Gerencia Gubernamental.
- Campos, R. (2017). *Caracterización del control interno del Área de Tesorería de las Empresas Privadas del Perú: Caso empresa Sindicato Energetico sociedad Anónima, Central Hidroeléctrica Poechos 1 y Propuesta de Mejora, 2017* (Tesis de grado) Universidad Los Ángeles Chimbote.
- Cotrino y Zapata (2014). *Evaluación de la Gestión de la Unidad de Tesorería de la Municipalidad Distrital de Tumbán, durante el periodo enero- diciembre 2010, para mejor uso de los recursos operativos y adoptar las medidas correctivas pertinentes*. (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Chancafe, F. (2016). *Evaluación del control interno para identificar las deficiencias sobre las operaciones en el Área de Tesorería de la Gerencia Regional de Salud Lambayeque* (Tesis de grado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo.
- Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15
- Directiva Para La Ejecución Presupuestaria, (Directiva N° 005-2010-EF/76.01 modificada por la Resolución Directoral N° 022-2011-EF/50.01)
- Domínguez, R. (2016). *Problemática en la ejecución presupuestal de actividades y proyectos de la Municipalidad Provincial de Huaylas - Caraz – Ancash, año 2015*, (Tesis de grado), de la Universidad Privada del Norte.
- Gancino, A. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza*. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato – Ecuador.
- Guía para la Ejecución del Gasto (2012), recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/>.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.

- Igreda, C, (2018). *La gestión presupuestal y su influencia en el cumplimiento de obligaciones del Centro Poblado Boca del Río, periodo 2014 - 2016*. (Tesis de grado). Universidad Privada de Tacna.
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411, 2005.
- Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público N° 28112, 2003.
- Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, 2003.
- Llerena, K. (2017). *La gestión de Tesorería y su influencia en la liquidez de la Universidad Privada de Tacna, 2013-2014*. (Tesis de maestría). Universidad privada de Tacna.
- Mena (2010). *La Gestión de tesorería en las Empresas Multinacionales Comercializadoras de Cosméticos en el Distrito de Santa Anita*. (Tesis de grado). Universidad San Martín de Porres – Lima.
- Ministerio de Economía y finanzas (2013), recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/>.
- Munch, L. (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson
- Navalon, M. (2000). *Cash-management: Gestión de tesorería*. Edit. Gestión 2000, 1993, 143 págs. España
- Olsina, X. (2009, p. 7). *Gestión de Tesorería*. Barcelona: Editorial Bresca Editorial S.L.
- Pérez, I. (2009). *Presupuesto público: principal herramienta de control, gestión y planificación de gobierno* (Tesis de grado). Universidad Católica de Argentina.
- Pérez Porto y Gardey, (Publicado 2014, actualizado 2016). *Definiciones: Definición de tesorería* (<http://definicion.de/tesoreria/>).
- Quispe, E. (2016). *La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la municipalidad distrital de Taraco, periodos 2014 – 2015*. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Altiplano. El autor concluye en lo siguiente:
- Rivas, G. (2015). *El control interno en la gestión de tesorería del Ministerio de Agricultura y Riego* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Valeriano, M. (2017). *El Control Interno y la efectividad de las Operaciones en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de El Collao llave, Región Puno* (Tesis de grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima
- Vilca (2012). *Evaluación del presupuesto público y su incidencia en la gestión de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)*. (Tesis de grado). Universidad San Martín de Porres – Lima.

- Villegas, J. (2016). *Caracterización de las fuentes de financiamiento y su incidencia en la ejecución presupuestaria de las municipalidades del Perú. Caso: Municipalidad Provincial de Piura, año 2015.* (Tesis de grado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Zevallos, M. (2014). *Presupuesto Público.* 1ra Edición. Lima: El Buho EIRL.
- Zúñiga, A. (2015). *Análisis de los Lineamientos y Mecanismos para la elaboración y formulación de las Proformas Presupuestarias en las Entidades del Sector Público del Ecuador*, (Tesis de maestría). Universidad de Guayaquil – Ecuador.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01 - MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN LA**  
**UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - TACNA, AÑO 2017**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p><b>Problema principal</b> ¿De qué manera la gestión del Área de Tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿Cómo las actividades de recaudación se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?</p> <p>b) ¿De qué forma las actividades de egresos se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?</p> <p>c) ¿En qué medida la capacitación del personal de tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?</p> <p>d) ¿En qué medida la planificación presupuestaria se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar de qué manera la gestión del Área de Tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal de la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a) Establecer cómo las actividades de recaudación se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p> <p>b) Verificar de qué forma las actividades de egresos se relacionan con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p> <p>c) Analizar en qué medida la capacitación del personal de tesorería se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p> <p>d) Analizar en qué medida la planificación presupuestaria se relaciona con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La gestión del Área de Tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>a) Las actividades de recaudación se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p> <p>b) Las actividades de egresos se relacionan significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p> <p>c) La capacitación del personal de tesorería se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p> <p>d) La planificación presupuestaria se relaciona significativamente con la eficiencia de la ejecución presupuestal en la Unidad de Gestión Educativa Local - Tacna, año 2017.</p>	<p><b>Variable independiente:</b> Gestión del Área de Tesorería</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Ejecución presupuestal</p>



## ANEXO N° 02 - OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA
GESTIÓN DEL AREA DE TESORERIA	La gestión de tesorería considera las actividades de recaudación, actividades de egreso, capacitación del personal y planificación presupuestaria.	ACTIVIDADES DE RECAUDACIÓN	Actividades de los recursos directamente recaudados	ORDINAL
			Gestión de donaciones y transferencias	
		ACTIVIDADES DE EGRESOS	Actividades de egresos remuneraciones	
			Actividades de egresos proveedores	
			Actividades de egresos adquisición de bienes capitalizables	
		CAPACITACIÓN DE PERSONAL	Eficiencia de la Capacitación de personal	
			Eficacia de la Capacitación de personal	
		PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA	Eficiencia en la Planificación presupuestaria	
			Eficacia en la Planificación presupuestaria	
		EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	La ejecución presupuestal considera la eficiencia de la ejecución de objetivos y metas, de ingresos y gastos, así como de actividades y proyectos.	
Ejecución de Objetivos y Metas con recursos directamente recaudados				
Ejecución de Objetivos y Metas con donaciones y transferencias				
Ejecución de objetivos y metas con recursos determinados				
EFICIENCIA DE LA EJECUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	Ingresos y Gastos con recursos ordinarios			
	Ingresos y Gastos con recursos directamente recaudados			
	Ingresos y Gastos con donaciones y transferencias			
EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS	Actividades y Proyectos con recursos ordinarios			
	Actividades y Proyectos con recursos directamente recaudados			
	Actividades y Proyectos con donaciones y transferencias			

## ANEXO N° 03 - INSTRUMENTO 1

### GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – TACNA, AÑO 2017.

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la Gestión del Área de Tesorería en la Unidad de Tesorería de Gestión Educativa Local – Tacna, año 2017. Agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas del siguiente instrumento:

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa que corresponda:

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

N°	Ítems	1	2	3	4	5
	<b>ACTIVIDADES DE RECAUDACIÓN</b>					
	<b>Actividades de los recursos directamente recaudados</b>					
1	Se gestiona los Ingresos ordinarios eficientemente					
2	Se gestiona los Ingresos de capital eficazmente					
	<b>Gestión de donaciones y transferencias</b>					
3	Se gestiona las donaciones y transferencias eficientemente					
4	Se gestiona las donaciones y transferencias eficazmente					
5	Se gestiona las donaciones y transferencias de acuerdo a normas					
	<b>ACTIVIDADES DE EGRESOS</b>					
	<b>Actividades de egresos remuneraciones</b>					
6	Se gestionan los egresos por concepto de remuneraciones eficientemente.					
7	Se programan los pagos de remuneraciones eficazmente.					
8	Se programan los pagos de remuneraciones de acuerdo a normas.					
	<b>Actividades de egresos proveedores</b>					
9	Se gestiona los egresos por concepto de pago a proveedores eficientemente					
10	Se programa el pago de proveedores eficazmente					
11	Se programa el pago de proveedores de acuerdo a normas					
	<b>Actividades de egresos adquisición de bienes capitalizables</b>					
12	Se gestiona los egresos por concepto de bienes capitalizables eficientemente					
13	Se gestiona los egresos por concepto de bienes capitalizables eficazmente					
14	Se programa el pago por la adquisición de bienes capitalizables de acuerdo a normas					
	<b>CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>					
	<b>Eficiencia de la Capacitación de personal</b>					
15	La capacitación de personal se desarrolla oportunamente					

16	La capacitación de personal se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>Eficacia de la Capacitación de personal</b>					
17	La capacitación de personal se desarrolla de acuerdo a las directivas internas					
18	La capacitación de personal se desarrolla con cursos de calidad					
	<b>PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA</b>					
	<b>Eficiencia en la Planificación presupuestaria</b>					
19	La planificación presupuestaria se desarrolla oportunamente					
20	La planificación presupuestaria se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>Eficacia en la Planificación presupuestaria</b>					
21	La planificación presupuestaria se desarrolla de acuerdo a normas y directivas internas.					
22	La planificación presupuestaria se cumple a cabalidad.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO N° 04 - INSTRUMENTO 2

### EFICIENCIA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – TACNA, AÑO 2017.

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la Ejecución presupuestal en la Unidad de Tesorería de Gestión Educativa Local – Tacna, año 2017. Agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas del siguiente instrumento:

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa que corresponda:

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) a la opción elegida, de la siguiente forma.

Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
1	2	3	4	5

N°	Items	1	2	3	4	5
	<b>EFICIENCIA DE LA EJECUCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS</b>					
	<b>Ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios</b>					
1	La ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios se desarrolla oportunamente					
2	La ejecución de objetivos y metas con recursos ordinarios se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>Ejecución de Objetivos y Metas con recursos directamente recaudados</b>					
3	La ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados se desarrolla oportunamente					
4	La ejecución de objetivos y metas con recursos directamente recaudados se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>Ejecución de Objetivos y Metas con donaciones y transferencias</b>					
5	La ejecución de objetivos y metas con donaciones y transferencias se desarrolla oportunamente					
6	La ejecución de objetivos y metas con donaciones y transferencias se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>Ejecución de objetivos y metas con recursos determinados</b>					
7	La ejecución de objetivos y metas con recursos determinados se desarrolla oportunamente					
8	La ejecución de objetivos y metas con recursos determinados se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>EFICIENCIA DE LA EJECUCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS</b>					
	<b>Ingresos y Gastos con recursos ordinarios</b>					
9	La ejecución de ingresos y gastos con recursos ordinarios se desarrolla oportunamente					
10	La ejecución de ingresos y gastos con recursos ordinarios se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>Ingresos y Gastos con recursos directamente recaudados</b>					
11	La ejecución de ingresos y gastos con recursos directamente recaudados se desarrolla oportunamente					
12	La ejecución de ingresos y gastos con recursos directamente recaudados se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>Ingresos y Gastos con donaciones y transferencias</b>					
13	La ejecución de ingresos y gastos con donaciones y transferencias se desarrolla oportunamente					
14	La ejecución de ingresos y gastos con donaciones y transferencias se desarrolla con la menor utilización de recursos					
	<b>EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS</b>					
	<b>Actividades y Proyectos con recursos ordinarios</b>					
15	Las actividades y proyectos con recursos ordinarios se desarrollan oportunamente.					
16	Las actividades y proyectos con recursos ordinarios se desarrollan con la menor utilización de recursos					
	<b>Actividades y Proyectos con recursos directamente recaudados.</b>					
17	Las actividades y proyectos con recursos directamente recaudados se desarrollan oportunamente					

18	Las actividades y proyectos con recursos directamente recaudados se desarrollan con la menor utilización de recursos					
<b>Actividades y Proyectos con donaciones y transferencias</b>						
19	Las actividades y proyectos con donaciones y transferencias se desarrollan oportunamente					
20	Las actividades y proyectos con donaciones y transferencias se desarrollan con la menor utilización de recursos					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO N° 05 - CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

TABLA 1  
ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: Muy deficiente (1) Deficiente (2) Regular (3) Bueno (4) y Muy bueno (5).

### APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRONBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

TABLA 2.  
ALPHA DE CRONBACH: GESTIÓN DEL AREA DE TESORERIA

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.953	22

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.953 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión del Área de Tesorería” es de alta confiabilidad.

TABLA 3  
ALPHA DE CRONBACH: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,952	20

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.952 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Ejecución presupuestal” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

## ANEXO N° 06 - BASE DE DATOS CONFIABILIDAD

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTION DEL AREA DE TESORERIA																						
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	item 21	item 22
Suj1	1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
Suj2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
Suj3	4	3	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	3	4	5	3	5	5	3	3	3	3
Suj4	3	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3	2	2	3	1	2	1	2	3	2
Suj5	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
Suj6	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	4
Suj7	2	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2
Suj8	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2
Suj9	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3
Suj10	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Suj11	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	2	3	3	2	1	2	3	3	2	3	3
Suj12	2	3	3	3	4	2	2	2	1	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	2
Suj13	4	3	4	5	3	3	4	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	3
Suj14	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Suj15	5	3	3	5	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3
Suj16	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	2	2	2
Suj17	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Suj18	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
Suj19	2	2	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2
Suj20	5	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3

VARIABLE DEPENDIENTE: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL																					
	item 1	item 2	item 3	item 4	item 5	item 6	item 7	item 8	item 9	item 10	item 11	item 12	item 13	item 14	item 15	item 16	item 17	item 18	item 19	item 20	
Suj1	2	1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	
Suj2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	
Suj3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	3	4	5	3	5	5	3	
Suj4	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	3	2	2	3	1	2	3	
Suj5	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
Suj6	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5	
Suj7	1	2	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	
Suj8	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	
Suj9	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	5	3	3	
Suj10	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	
Suj11	3	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	2	3	3	2	1	2	3	2	
Suj12	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	
Suj13	4	4	3	4	5	3	3	4	3	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	
Suj14	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	
Suj15	3	5	3	3	5	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	
Suj16	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	
Suj17	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	
Suj18	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
Suj19	3	2	2	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	
Suj20	3	5	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3



**Instrumento 1**

GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – TACNA, AÑO 2017.

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres de informante (Experto): Rosas Rueda, Eddy David
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Profesión: Contador Público Colegiado Certificado y Abogado
- 1.4 Institución donde labora: Estudio Rosas
- 1.5 Cargo que desempeña: Contador General
- 1.6 Denominación del instrumento: Encuesta - Cuestionario
- 1.7 Autor del instrumento: Chambilla Mellinada Senayda

**II. VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

**III. RESULTADO DE VALIDACIÓN**

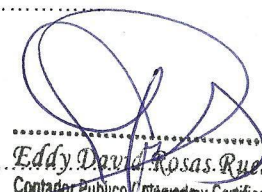
3.1. Valoración total cuantitativa: .....

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR.....

NO FAVORABLE.....

3.3. Observación: .....

.....  
 .....  
 .....

  
 .....  
 Eddy David Rosas Rueda  
 Contador Público Colegiado y Certificado  
 MAT 13-979

## Instrumento 2

EFICIENCIA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – TACNA,  
AÑO 2017.

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres de informante (Experto): Rosas Rueda Eddy David  
 1.2. Grado académico: Magister  
 1.3. Profesión: Contador Público Colegiado Certificado y Abogado  
 1.4. Institución donde labora: Estudio Rosas  
 1.5. Cargo que desempeña: Contador General  
 1.6. Denominación del instrumento: Encuesta - Cuestionario  
 1.7. Autor del instrumento: Chambilla Moisés Semayda

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

#### III. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: .....

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR

NO FAVORABLE

3.3. Observación: .....

.....  
 .....  
 .....

  
 .....  
 Eddy David Rosas Rueda  
 Contador Público Colegiado y Certificado  
 MAT 17-979  
 Firma

**Instrumento 1**

GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – TACNA, AÑO 2017.

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres de informante (Experto): Laurente Gaurra Fredy  
 1.2 Grado académico: Doctor  
 1.3 Profesión: Contador Público Colegiado Certificado  
 1.4 Institución donde labora: Dirección Regional de Agricultura Tacna  
 1.5 Cargo que desempeña: Jeefe de la Unidad de Personal  
 1.6 Denominación del instrumento: Encuesta - cuestionario  
 1.7 Autor del instrumento: Chambella Hollmedo Senayda

**II. VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

**III. RESULTADO DE VALIDACIÓN**

3.1 Valoración total cuantitativa: .....

3.2 Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR.....

NO FAVORABLE.....

3.3 Observación: .....  
 .....  
 .....

  
 Firma  
 Dr. Fredy Laurente Gaurra  
 00446088



**Instrumento 2**

EFICIENCIA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – TACNA,  
AÑO 2017.  
**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres de informante (Experto): Jawente Gauna Freddy
- 1.2 Grado académico: Doctor
- 1.3 Profesión: Contador Público Colegiado Certificado
- 1.4 Institución donde labora: Dirección Regional de Agricultura Tacna
- 1.5 Cargo que desempeña: Jefe del área de personal
- 1.6 Denominación del instrumento: Encuesta - Cuestionario
- 1.7 Autor del instrumento: Chambella Holimado Senayda

**II. VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

**III. RESULTADO DE VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa:.....

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR.....

NO FAVORABLE.....

3.3. Observación: .....

.....  
.....  
.....

  
 .....  
 Firma  
 Dr. Freddy Jawente Gauna  
 00046084

## Instrumento 1

GESTIÓN DEL ÁREA DE TESORERÍA EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – TACNA, AÑO 2017.

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres de informante (Experto): Medina Soto Elizabeth Luisa
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Profesión: Contadora Pública Colegiada
- 1.4 Institución donde labora: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente
- 1.6 Denominación del instrumento: Cuestionario
- 1.7 Autor del instrumento: Jennyfer Chumbilla Mallinada

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.					X
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

#### III. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Valoración total cuantitativa: .....

3.2 Opinión: FAVORABLE..... DEBE MEJORAR.....

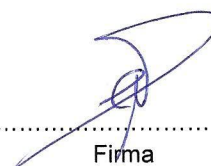
NO FAVORABLE.....

3.3 Observación: .....

.....

.....

.....

  
 .....  
 Firma

**Instrumento 2**

EFICIENCIA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL – TACNA,  
AÑO 2017.

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres de informante (Experto): *Macina Soto Elizabeth Luisa*
- 1.2 Grado académico: *Magister*
- 1.3 Profesión: *Contadora Pública Colegiada*
- 1.4 Institución donde labora: *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*
- 1.5 Cargo que desempeña: *Docente*
- 1.6 Denominación del instrumento: *Cuestionario*
- 1.7 Autor del instrumento: *Serrano Chambilla Molinero*

**II. VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles.					X
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría.					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento.				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

**III. RESULTADO DE VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa:.....

3.2. Opinión: **FAVORABLE**..... **DEBE MEJORAR**.....

**NO FAVORABLE**.....

3.3. Observación: .....

.....  
 .....  
 .....

.....  
  
 Firma