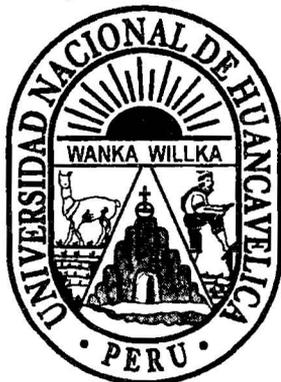


"AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL COMPROMISO CLIMÁTICO"

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**

( Creada por Ley N°. 25265 )



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD  
TESIS**

**" CONTROL PREVIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE  
HUANCVELICA - AÑO 2012 "**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:  
SECTOR GUBERNAMENTAL**

**PRESENTADO POR:  
Bach. CASTRO FELIX, Verónica  
Bach. HUAMANÍ SOTO, Rocío**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

## **CONTADOR PÚBLICO**

**HUANCVELICA - PERÚ  
2014**

ACTA DE SUSTENTACION DE INFORME FINAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA (TESIS)

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 14 días del mes de julio del año 2014, a horas 10:00, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Mg. CPCC. Raúl Primilind MEZO CORDERAS  
Secretario: CPCC. Rúsbel Freddy RAMOS SERRANO  
Vocal: CPCC. Vicente Luis TORRES ALVA

Ratificados los Miembros del Jurado con Resolución N° 0343-2014-FCC-UHH del informe final de investigación científica titulado:

"CONTROL PREVID. Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYELCA - AÑO 2012"

Cuyo autor es (el) (los) graduado (s):

BACHILLER (S): CASTRO FELIX, VERÓNICA  
HUAMANI SOTO, ROCIO

A fin de proceder con la sustentación del informe final de investigación científica titulado antes citado.

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

BACHILER: CASTRO FELIX, VERÓNICA

PRESIDENTE: DESAPROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

BACHILER: HUAMANI SOTO, ROCIO

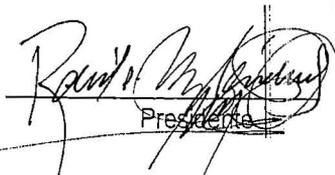
PRESIDENTE: DESAPROBADO

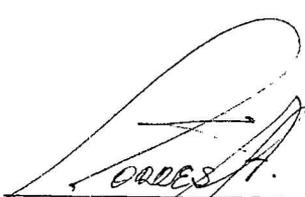
SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

  
Presidente

  
Vocal

  
Secretario

**MIEMBROS DEL JURADO**

MG. RAÚL PRIMITIVO MEZA CARDENAS  
PRESIDENTE

CPCC. RUSBEL FREDDY RAMOS SERRANO  
SECRETARIO

CPCC. VICENTE LUIS TORRES ALVA  
VOCAL

ASESOR

**MG. CPCC. Magno francisco FLORES PALOMINO**

162

## AGRADECIMIENTO

"Expresamos nuestros profundos agradecimientos a los funcionarios, administrativos y personal de planta de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en especial a la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas por su aporte y colaboración en la fase de elaboración del presente trabajo.

Asimismo nuestra gratitud a los docentes de la UNH por brindarnos conocimientos y su apoyo en concretar nuestras aspiraciones profesionales"

Verónica y Rocío

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

Rocio

102

A Pedro, Matilde, Rosmery, Cristhian, Esmeralda y Carlitos,  
quienes son la razón de mi esfuerzo.

Verónica.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
PORTADA	I
PAGINA DE JURADOS	III
PAGINA DE ASESOR	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIAS	VI
ÍNDICE	VII
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	XI

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.2 Formulación del problema .....	15
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación .....	16

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes .....	18
2.2 Bases teóricas .....	25
2.3 Hipótesis.....	67
2.4 Definición de términos básicos .....	67
2.5 Variables de estudio .....	70
2.6 Operacionalización de variables .....	71

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Ámbito de estudio ..... 72

3.2 Tipo de investigación ..... 72

3.3 Nivel de investigación ..... 73

3.4 Método de investigación ..... 73

3.5 Diseño de la Investigación ..... 74

3.6 Población, muestra y muestreo ..... 75

3.7 Técnica e Instrumentos de Recolección de datos ..... 75

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos ..... 76

3.9 Técnicas de procesamiento y Análisis de Datos ..... 76

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Técnicas Estadísticas Para el Procedimiento de la Información ..... 77

4.2 Análisis De Confiabilidad del Instrumento de Test de Fischman ..... 78

4.3 Tratamiento de la Variable Control Previo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica ..... 78

CONCLUSIONES ..... 101

SUGERENCIAS ..... 102

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA ..... 103

MATRIZ DE CONSISTENCIA ..... 105

ANEXOS.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es realizar el control previo para mejorar la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica del año 2012. En el desarrollo de éste trabajo de investigación se detectó que la ejecución presupuestal no es manejada adecuadamente; en el sentido que, los documentos de gastos para el devengado carecen de órdenes de compra, ordenes de servicios, las planillas de viáticos están sin rellenar, documentos de anticipos sin plan de trabajo, lo cual demuestra desorganización documentaria.

El presente trabajo fue desarrollado en base a trabajos similares realizados con anterioridad descrito en los antecedentes del estudio y sustentado con las bases teóricas y legales, normas, procedimientos y mecanismos que regulan el manejo y disponibilidad del patrimonio público y los requisitos y condiciones que deben cumplirse en la autorización de las transacciones económicas, financieras y presupuestarias, de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Para hacer posible este trabajo de investigación se tuvo como participación efectiva a la población trabajadora constituida por 46 trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Huancavelica integrado por los trabajadores nombrados, contratados y practicantes y para obtener la información requerida se procedió en primera instancia a recopilar datos documentales y teóricos para sustentar el estudio, luego para hacer el diagnóstico, se aplicó un cuestionario, el cual se elaboró en atención a los objetivos de estudio.

Para analizar los resultados se hizo uso de algunos parámetros de la estadística descriptiva, llegando a la siguiente conclusión:

1. Se ha evidenciado, que no existe una política de capacitar adecuadamente al personal que va a realizar actividades de control, revelando la necesidad de implementar un sistema de Control Previo concurrente en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica que garantice

15\*

la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera y administrativa.

2. Se demuestra que las operaciones y procesos administrativos en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica se realizan de acuerdo a la normatividad vigente que regenta la administración pública en forma moderada y que esto no permite planificar con anticipación las actividades en función a los objetivos y metas de las unidades de trabajo. Asimismo, que en base a esta información escasa no se realizan ajustes efectivos para corregir las deficiencias entre lo planificado y lo ejecutado.
3. Las destrezas humanas y las destrezas técnicas se están utilizando de manera moderada en el proceso de toma de decisiones, esto no permite una adecuada Gestión Administrativa en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Las autoras.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado "Control Previo y la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2012" se desarrolló con la mayor seriedad y veracidad, ya que hemos tratado de conseguir datos en las fuentes de la más alta credibilidad.

La responsabilidad administrativa del día de hoy, exige que los trabajadores se familiaricen con los objetivos de la institución y los mecanismos para lograrlos. Estas responsabilidades requieren comprensión de los procedimientos y políticas fundamentales que deben aplicar oportuna y correctamente, por lo que a través del control previo se pueden obtener mayores y mejores resultados.

Al realizar el presente trabajo de investigación se asumió la tarea de evaluar el control previo como una herramienta para verificar que toda Gestión Administrativa se haga conforme a lo planeado y organizado, de acuerdo a las órdenes dadas, para identificar los errores cometidos, con el fin de corregirlos y evitar se repitan los mismos errores. En tal sentido, el presente trabajo de investigación que se propone consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema.- donde se encuentra la información referente a la presentación y antecedentes del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación, importancia y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico.- Comprende los antecedentes del estudio, planteamientos, hipótesis, modelo de investigación, variables – indicadores y conceptualización y operacionalización de variables.

Capítulo III: Metodología.- Comprende el tipo de investigación, diseño de la investigación y dentro de este tenemos la población, muestra, técnicas de procesamiento de datos, y técnicas de análisis e interpretación de la información además el diseño y a la validación de la hipótesis.

En el Capítulo IV: Resultados.- Comprende la presentación y análisis de los resultados estadísticos.

En el Capítulo V: Discusión.- Se describió en función a los resultados, basados en los estudios y modelos estadísticos que sirven para contrastar y sustentar la situación de cada una de las variables del estudio que corresponde a cada hipótesis.

En el Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.- se expone las conclusiones, asimismo comprende las recomendaciones que sugerimos a través de este estudio.

Por lo antes expuesto, se considera que este trabajo, además de la satisfacción profesional que enmarca, también permitirá brindar propuestas concurrentes a la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Las autoras.

154

# **CAPÍTULO I**

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La presente tesis presenta el marco teórico del control previo y enfatiza en la necesidad de que este control requiere tener mayor claridad en su aplicación y justificación para evitar que los costos de su aplicación sean mayores a los beneficios, y en consecuencia, pueda ser perjudicial a la sociedad. Asimismo, se presenta una evaluación del control previo aplicado adecuadamente a las normas, procedimientos y mecanismos que regulan el manejo y disponibilidad del patrimonio público y los requisitos y condiciones que deben cumplirse en la autorización de las transacciones económicas, financieras y presupuestarias, como es el caso en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

Desde este punto de vista, el control previo trata de enfocar que, con la aplicación de un control interno debe mejorar una organización, para su efecto debe

establecer la planeación efectiva; asimismo, regirse del Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional y plantear que el Sistema de Control Interno por objetivo debe promover el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa a fin de hacer útil, confiable y oportuna, promover la eficiencia de las operaciones, estimular el acatamiento de las decisiones adaptadas y lograr el cumplimiento de sus planes, programas y presupuesto, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestas.

Sin embargo; en el desarrollo de la investigación se ha podido apreciar que, en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no se lleva un control adecuado de los gastos emitidos por la institución; es decir; la ejecución presupuestal no es manejada adecuadamente; en el sentido que, los documentos de gastos para el devengado carecen de órdenes de compra, ordenes de servicios, las planillas de viáticos están sin rellenar, documentos de anticipos sin plan de trabajo, lo cual demuestra desorganización documentaria; también se puede evidenciar que la causa de esto es la falta de capacitación adecuada al personal responsable de cada una de las áreas a su cargo. Falta de acciones de coordinación técnica entre la Gerencia de Administración y Finanzas con la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas así como la Sub Gerencia de Logística y Patrimonio; también otra de las causas es la falta de aplicación de los instrumentos de gestión vigentes, tales como el Plan Estratégico, ROF, MOF, directivas; aun mas, dichas normatividades aún se encuentran pendientes de actualizarla. Asimismo hay carencias de eficiencia, eficacia y economía en la organización Institucional, esto se debe a falta de una adecuada acción de planeamiento apropiada. Deficiencias en el cumplimiento de realizar el control previo en momentos precisos, la falta de aplicación de directrices para prevenir todos los elementos preestablecidos en un control interno; determinando como resultado problemas en la toma de decisiones efectivas.

Sin embargo, las fortalezas y oportunidades con que cuenta la Municipalidad Provincial de Huancavelica son muchas como por ejemplo de recibir partidas presupuestales que son desaprovechadas; esto trae como consecuencia la falta de desarrollo en un pueblo considerado como extrema pobreza, por muchos organismos que evalúan de su desempeño.

En este contexto planteamos y proponemos la aplicación del control previo como factor que va a contribuir a fortalecer la organización mediante la optimización de la Gestión Administrativa, es decir este trabajo de investigación identifica de lograr la posibilidad que se tiene de mejorar los procedimientos administrativos y la optimización de la Gestión Administrativa en el sistema de control administrativo de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas dependiente de la Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica mediante el uso adecuado del Control Previo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta las premisas antes mencionadas, nos hacemos las siguientes interrogantes para formular el problema:

### **1.2.1. PROBLEMA GENERAL:**

¿De qué manera la aplicación del Control Previo contribuye en la mejora de la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Año 2012?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

- a) ¿La capacitación adecuada al personal, mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?
- b) ¿La aplicación correcta de los instrumentos de gestión vigentes mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

- c) ¿La adecuada acción de planeamiento apropiada mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?
- d) ¿La toma de decisiones apropiadas mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

**1.3. OBJETIVO**

**1.3.1. OBJETIVO GENERAL:**

Evaluar el control previo para mejorar la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.

**1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- a) Analizar si la capacitación adecuada al personal responsable de cada una de las áreas a su cargo para el Control Previo, mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- b) Identificar si los instrumentos de gestión actualizados para el Control Previo pueden mejorar la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- c) Evaluar si la acción de planeamiento para el Control Previo mejore la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- d) Identificar si el proceso de toma de decisiones apropiadas para el Control Previo mejore la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**1.4. JUSTIFICACIÓN:**

**1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Este presente trabajo de investigación que se realizó sobre el Control Previo de la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica del año 2012 nos permite contribuir en la mejora de la Gestión Administrativa, generando de esta manera constructos sobre la temática planteada.

#### **1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Este trabajo de investigación nos permite contar con elementos de aplicación práctica en un ambiente de la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica del año 2012.

#### **1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

En el presente trabajo de investigación se tiene como propósito aplicar el modelo de Gestión Administrativa. Esto nos permite contar con elementos de mejora en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

#### **1.4.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

La investigación tomó en cuenta a los directivos, funcionarios y trabajadores de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para conocer la incidencia del Control Previo en la Gestión Administrativa de esta institución que permitirá optimizar la calidad de servicio a favor de la población de Huancavelica que hasta el momento se encuentra en una situación de pobreza.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES

#### 2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL:

- a) **AVILA BUSTOS, Juan Carlos<sup>1</sup>** (2005); presento la tesis titulado: **“Medición y Control de riesgos financieros en empresas del sector real”** para optar el título profesional de Contador Público. En este trabajo plantea que la medición y el control de riesgos financieros parte de principio de que en toda actividad existe un riesgo, pero dicho riesgo puede ser controlado, diversificado, cubierto y trasladado, entre otros.
- b) **SOLORZANO GARCIA, Ginger<sup>2</sup>** (2004); presento la tesis cuyo título fue: **“Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno y de Gestión para Optimizar el uso de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una empresa de Servicios”** para optar

---

<sup>1</sup> AVILA BUSTOS, Juan Carlos. Tesis. Pontificia Universidad Javeriana-Colombia. Facultad de Ciencias Administrativas.

<sup>2</sup> SOLORZANO GARCIA Ginger. Tesis. Universidad de Guayaquil – Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas. 24/01/2011, url.  
<http://www.dspase.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1/3816.pdf>.

el título de Contador Público. En el contenido de su trabajo desarrolló un diseño de un Sistema de Control Interno y de Gestión para una empresa de servicios perteneciente al Estado, utilizando una moderna metodología de control de gestión llamada cuadro de Mando Integral; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia, efectividad y economía en la prestación del servicio, ayudando a la institución de servicios a mejorar el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros.

- c) **VEGA FLOR, Jessy Gabriela** <sup>3</sup> (2009), presentó su tesis de grado titulado: “ **Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – Riobamba, aplicando la Nueva Normativa y Herramienta Informáticas que rigen para el Sector Público en el año 2009**” para optar el título en Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. En este trabajo de investigación hace de conocimiento la importancia que tiene que ver con un buen sistema de control interno en las entidades de derecho público, con la finalidad de comprobar la eficiencia y la productividad al momento de establecer. Asimismo manifiesta que la entidad de derecho público que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a tener un sistema más ágil, determinado la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Las instituciones públicas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que preparar los procedimientos integrales de procedimiento, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando

---

<sup>3</sup> VEGA FLOR Jessy Gabriela, 2009. Tesis. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Ecuador. Facultad de Administración de Empresas.

información útil, y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control, autocontrol y objetivos que participasen en el cumplimiento con la función de la entidad. En la perspectiva que adopte en su trabajo de investigación, afirma que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para la gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

### 2.1.2. A NIVEL NACIONAL

- a) **LEON FLORES, Gilberto e. y ZEVALLOS CARDICH, José María** (2001) <sup>4</sup> en la Tesis titulado: **“El Procesos administrativo de control interno en la gestión municipal”**, elaborado para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villareal. Describe las etapas del control interno y la forma como incide en la gestión de las municipalidades de nuestro país, por el enfoque que tiene será utilidad para el presente trabajo.
- b) **BENDEZU IRIARTE, Juan Héctor** (2000) <sup>5</sup> en la Tesis: **“La auditoría de gestión en la empresa moderna”**, elaborado para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villareal. El autor en esta tesis desarrolla el proceso de auditoría de gestión, tratando e primer lugar el estudio y evaluación del sistema de control interno, lo que será de suma utilidad para este trabajo de investigación.
- c) **DOMINGO HERNANDEZ, Celis** (2003) <sup>6</sup> en la Tesis: **“control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples”**,

---

<sup>4</sup> LEON FLORES, Gilberto E. y ZEVALLOS CARDICH, José María. Tesis: “El Proceso Administrativo de Control Interno en la gestión municipal”.

<sup>5</sup> BENDEZU IRIARTE, Juan Héctor. Tesis: “La auditoría de gestión en la empresa moderna”.

<sup>6</sup> DOMINGO HERNANDEZ, Celis. Tesis: “Control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples”.

elaborado para optar el grado de Maestro en Auditoria Contable y Financiera en la Universidad Nacional Federico Villareal. En este trabajo el autor describe la forma como implementar un sistema de control interno eficaz, el mismo que es un verdadero facilitador de la gestión optima como referencia, para el control en el marco del proceso de gestión pública.

- d) **CAMPOS GUEVARA, Cesar Enrique (2008)** <sup>7</sup>en la Tesis titulado:” **los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado**”, presentada para obtener el grado de Maestro en la Facultad de Administración en la Universidad Nacional de San Marcos; el autor identifica los procesos del sistema de control interno que se aplican en los departamentos de ejecución de las instituciones del estado. Dentro de dichos señala las normas, los procedimientos y practicas aplicables en los dichos departamentos.
- e) **TRINIDAD RIVERA, Lorgio Heraclio y ESPARZA SILVA, Milciades (2002)** <sup>8</sup> en la Tesis titulado: “**Control de calidad en el desarrollo industrial**”, elaborado para optar el Grado de Maestro en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Federico Villareal. En esta tesis los autores estudian todos los criterios que deben cumplirse para producir bienes de calidad. Estos criterios podrían adecuarse a la tesis que pensamos desarrollar.
- f) **YARLEQUE MOGOLLON, John Alberto y PURIZACA GAMARRA, Edward William (2001)**<sup>9</sup>, realizaron la investigación: “**Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes**”. Tesis presentada para optar

---

<sup>7</sup> CAMPOS GUEVARA, César Enrique. Tesis: “Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado”.

<sup>8</sup> TRINIDAD RIVERA, Lorgio Heraclio y ESPARZA SILVA, Milciades. Tesis: “Control de calidad en el desarrollo industrial”.

<sup>9</sup> YARLEQUE MOGOLLON, John Alberto. Universidad Cesar Vallejo. Tesis: “Control interno para empresas públicas”. 24-01-2011, url: <http://www.untumbes.edu.pe/inv/alumnos/fce/ec/tesis/pdf/rt0037.pdf>.

el título de Contador Público en la Universidad de Cesar Vallejo – Perú; este trabajo de investigación plantea que en la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes se presentan una serie de deficiencias y carencias en cuanto al sistema de control interno, por ello que el problema se formuló se la siguiente forma: ¿en qué medida la aplicación de un nuevo sistema de control interno para el Área de Tesorería permitirá mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tumbes? Como objetivo planteo:

Diseñar un nuevo sistema de Control Interno en el área de Tesorería de la Municipalidad provincial de Tumbes. El método analizado fue el método analítico - Descriptivo o Inductivo donde la población y muestra de estudio la constituyo la Municipalidad Provincial de Tumbes. Del diagnóstico del sistema de control interno al área de Tesorería, plantea las siguientes observaciones:

- El sistema de control interno del área de tesorería es débil, observándose que las funciones que se ejecutan en el seno de dicha área no están claramente definidas y separadas.
- No existen directrices internas en el área de tesorería para optimizar la operatividad de dicha área conforme a las Normas Generales y Normas de Control en el Área de Tesorería para el sector público.
- La Oficina de Tesorería efectuó sus tareas en su mayoría en forma manual, salvo un programan antiguo para el control de ingresos que no está enlazado en red.
- La Oficina de Tesorería, no está dotada den los recursos humanos calificados, materiales y equipos necesarios para una eficiente gestión.
- Las deficiencias observadas en la área de tesorería se generan porque el plan de control de la Oficina de Auditoria Interna es limitado por la falta de recursos, asimismo, se observa que no

existe una dependencia que evalué los métodos o procedimientos de trabajo, o plantee correctivos.

A partir de los resultados se ha propuesto una estructura orgánica para el Área de Tesorería, así como un manual de organización y funciones de la Oficina, manual de organización, flujo gramas de las operaciones del Área y se han diseñado modelos de reportes de gestión.

- g) **BAUTISTA TANG, Ana Isabel y QUISPE INFANTE, Sonia (2006)** <sup>10</sup> presentamos la Tesis: "Propuesta de un sistema de control interno para las Empresas hoteleras en el departamento de Tumbes" presentada para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de Tumbes. El objetivo general de la investigación planteada fue proponer un Sistema de Control Interno para las empresas hoteleras en el departamento de Tumbes.
- h) **SALAZAR LUNA, Percy Alejandro (2006)** <sup>11</sup> en la Tesis presentada: "Planteamiento de un sistema de Control Interno para Cooperativas de Ahorro y Crédito " para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Tumbes el trabajo lo desarrolla tomando como modelo la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Nicolás Tumbes, como objetivo principal propuso estudiar profundamente el principio y elementos básicos de un buen sistema de control interno en esta cooperativa debido principalmente a los problemas que atravesaba. Se concluye que el cooperativismo por los principios que sustenta y los fines que persigue, es uno de los medios más adecuados para propiciar y lograr cambios estructurales en el desarrollo económico y social del país. Las cooperativas vienen funcionando como deficiencia en sus aspectos organizativo, administrativo y contable, por lo que el control interno es vital para la buena marcha en la administración y

<sup>10</sup> BAUTISTA TANG, Ana Isabel y QUISPE INFANTE, Sonia. Tesis: "Propuesta de un sistema de control interno para las empresas hoteleras en el departamento de tumbes".

<sup>11</sup> SALAZAR LUNA, Percy Alejandro. Tesis: "Planteamiento de un sistema de Control Interno para Cooperativas de Ahorro y Credito".

143

organización de esta institución. Asimismo, existe falta de capacitación y adiestramiento a los miembros de dirección.

### 2.1.3. A NIVEL LOCAL:

- a) **ESCOBAR TAYPE, Edison y REYNOSO ESTEBAN, Franklin Antonio** (2010)<sup>12</sup> en la tesis titulado: "El Control Interno en la Municipalidad Distrital de Anchonga", elaborado para optar el título profesional de Contador Público, en su conclusión arriba en lo siguiente: Que es necesaria la implementación de una oficina de Control Interno de la Municipalidad Distrital de Anchonga a fin de prevenir posibles delitos que por omisión o desconocimiento puedan cometer los trabajadores y funcionarios.
- b) **AYUQUE CONDORI, Félix y MENDOZA HUAMAN, Dina Sabina** (2010)<sup>13</sup> en la Tesis titulado: "El control interno en el proceso de ejecución presupuestal en el Seguro Social de Salud Es SALUD Lircay y Angaraes – Huancavelica", elaborado para optar el título de Contador Público en la Universidad Nacional de Huancavelica. En este trabajo los autores describen la forma como implementar un sistema de control interno eficaz en el marco del proceso de gestión pública.
- c) **MEMORIA DE LA GESTIÓN 2012 DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA - LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS** : Es una unidad orgánica de apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, tiene como objetivo la administración del flujo financiero de ingresos y gastos así como del sistema de tesorería y la conducción de las acciones de las operaciones financieras del sistema de contabilidad gubernamental en la Municipalidad de Provincial de Huancavelica en un marco legal establecido.

---

<sup>12</sup> ESCOBAR TAYPE, Edison y REYNOSO ESTEBAN, Franklin Antonio (2010) en la tesis titulado: "El Control Interno en la Municipalidad Distrital de Anchonga",

<sup>13</sup> AYUQUE CONDORI, Félix y MENDOZA HUAMAN, Dina Sabina (2010) en la Tesis titulado: "El control interno en el proceso de ejecución presupuestal en el Seguro Social de Salud Es SALUD Lircay y Angaraes – Huancavelica",

242

❖ **Debilidades y dificultades:**

- Documentación incompleta de (o/c y o/s) para el devengado.
- Documentación de planilla de viatico sin rellenar.
- Documentación de anticipo sin plan de trabajo.
- Limitaciones en cuanto a viáticos y anticipo para la asistencia a cursos del personal de la Sub Gerencia.
- Limitaciones en cuanto al personal.
- El personal administrativo de las obras que viene ejecutando la municipalidad, no tiene el conocimiento.
- Las áreas usuarias que realizan el requerimiento y otros trámites, no lo realizan.
- El personal administrativo que viene laborando en las diferentes obras que viene ejecutando la Municipalidad, desconoce respecto a los procedimientos administrativos de compras y/o prestación de servicios.
- La Sub Gerencia de Logística y Patrimonio en coordinación con la Sub gerencia de contabilidad y Gerencia de presupuesto;
- La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y la Sub gerencia de logística y Patrimonio;
- La Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y la Gerencia de Administración y Finanzas, no concilian en cuanto a la utilización de clasificadores, cuentas contables, comprobantes de pago y otros.

**2.2. BASES TEÓRICAS**

121

## 2.2.1. CONTROL PREVIO

### 2.2.1.1. Programas de Control Previo

Regulan los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con el sistema nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Publico.
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros.
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta uno solo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que se fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación.
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificase comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Los sistemas que se regulan son:

#### 1. Para programar y organizar las actividades:

- Programación de Operaciones.
- Organización administrativa.
- Presupuesto.

#### 2. Para ejecutar las actividades programadas:

- Administración de Personal.
- Administración de Bienes y Servicios.
- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad integrada.

#### 3. Para controlar la gestión del sector público:

- Control Gubernamental, integrado por el control interno y el control externo posterior.

El Control Gubernamental tiene por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la contabilidad de la información que se genere sobre los mismos, los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuanta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del estado.

El Control Gubernamental se aplica sobre el funcionamiento de los sistemas de administración de los recursos públicos estará integrado por:

- a) El sistemas de control Interno que comprenderá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la auditoria interna; y
- b) El Sistema de Control Externo Posterior que se aplicara por medio de la auditoria externa de las operaciones ya ejecutadas.

Los procedimientos de control interno previo se aplicaran en todas las unidades antes de la ejecución de sus operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto. Comprende la verificación del cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que los respalda, así como de su conveniencia y su oportunidad en función de los fines y programas de la entidad. Se prohíbe el ejercicio de controles previos por los responsables de la auditoria interna y por parte de personas, de unidades de entidades diferentes o externas a la unidad ejecutora de las operaciones. Tampoco podrá crearse una unidad especial que asuma la dirección o centralización del ejercicio de controles previos.

El control interno posterior será practicado:

13<sup>a</sup>

- a) Por los responsables, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades bajo su directa competencia.
- b) Por la unidad de auditoría interna.

### 2.2.1.2. SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

**Definición.-** El sistema de control interno es definido como aquel conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. (Emilio Valdivia, 2010, p.91).

Simón Andrade E., en su libro Planificación de Desarrollo Pág. 120, sostiene la siguiente teoría: El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

El control eficaz, es el proceso de comprobación destinado a determinar si se siguen o no los planes, si se están haciendo o no progresos para la consecución de los objetivos propuestos y el proceso de actuación, si fuese preciso, para corregir cualquier desviación.

El Estudio Caballero Bustamante, en su Informativo Auditoría de la 1ra. Quincena de Julio-2002- Pág. F1, cuando habla del control interno indica que a partir de la segunda mitad del siglo pasado el control interno se ha hecho imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz de las empresas, y como consecuencia se ha tornado en un instrumento óptimo para la auditoría. La

profundización en control interno como herramienta de la gestión ha sido posible gracias a los logros conseguidos por los administradores, Contadores Públicos, los especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas y los técnicos en informática y cibernética.

Emilio Valdivia, establece los componentes del Sistema de Control Interno: a) El ambiente de control; b) La evaluación de riesgos; c) Las actividades de control gerencial; d) Las actividades de prevención y monitoreo; e) Los sistemas de información y comunicación; f) El seguimiento de resultados; g) Los compromisos de mejoramiento.

### **2.2.1.3. NORMAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI).**

Las normas a tener en cuenta para evaluar las actividades de ejecución presupuestal, entre otras son las siguientes:

- Constitución política del Estado
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Normas Internacionales de Auditoría- NIAS.
- Normas de Auditoría Gubernamental- NAGUS.
- Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público- NIC-SP
- Plan Contable Gubernamental
- Otras normas relacionadas.

## **2.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

137

### 2.2.2.1. PLANEACIÓN<sup>14</sup>

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

#### A. CONCEPTO DE PLANEACIÓN

**BURT K. SCALAN<sup>15</sup>:** Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

**ERNEST DALE<sup>16</sup>:** determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través, de técnicas y procedimientos definidos.

**AGUSTÍN REYES PONCE<sup>17</sup>:** La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de asegurarse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

**JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA<sup>18</sup>:** Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

---

<sup>14</sup> [www.definición](http://www.definición) de planeación.

<sup>15</sup> SCALAN Burt K. Problemas de la administración de empresas. México, editorial Limusa, 2007.

<sup>16</sup> DALE Ernest. Curso de Administración de empresas. Argentina. Editorial Panamericana. 1985.

<sup>17</sup> REYES PONCE Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica. Colombia, editorial Limusa. 2007.

<sup>18</sup> FERNANDEZ ARENA José Antonio. El proceso administrativo. México, editorial Herrero Hnos. 1965.

**ROBERT MUDICK Y JOEL ROSS**<sup>19</sup>: Es el pensamiento que procede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

**JOSEPH L. MASSIE**<sup>20</sup>: Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

**GEORGE R. TERRY**<sup>21</sup>: Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar el resultado deseado.

#### **B. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN:**

- La planeación es importante porque propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del provenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Promueve la eficiencia al eliminar la imprevisión.

---

<sup>19</sup> KASMIER Leonard J. Técnicas de la administración de la producción. México. Editorial Diana. 1990

<sup>20</sup> MESSIE Joseph L. Bases esenciales de la administración. México. Editorial Diana. 1973.

<sup>21</sup> TERRY George R. Administración de empresas. México, editorial Cesca. 1992

- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

### C. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.-

Los principios de la planeación son:

- **Factibilidad:** Debe ser realizable, adaptable a la realidad y a las condiciones objetivas.
- **Objetividad y cuantificación:** Basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- **Flexibilidad:** Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- **Unidad:** Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- **Del cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende, será necesario rehacerse completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

### D. PASOS DE LA PLANEACIÓN

Los pasos de que se tiene que considerar en la planeación son:

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con: El mercado, la competencia, lo que desean los clientes, nuestras fuerzas, nuestras debilidades.
2. Establecimiento de objetivos y metas: Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.
3. Consideración de las premisas de planeación: En qué ambiente (interno o externo) operaran nuestros planes.
4. Identificación alternativa: Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.
5. Comparación de alternativas: Que alternativa proporcionara la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
6. Elección de un alternativa: Selección del curso de acción a seguir.
7. Elaboración de planes de apoyo, como lo planes para: Comprar equipo, comprar materiales, contratar trabajadores, desarrollar un nuevo producto.
8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como: Volumen y precio de ventas, gastos de operación necesarios para los planes, gastos para equipos de capital.

## E. ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

### ✓ Misión y propósito

Es la acción duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

- Distinguir a una organización de todas las demás.

- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en todas la empresa.
- Definir que es la organización y lo que aspira a ser.
- Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.

✓ **Objetivos**

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todo los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

✓ **Estrategias**

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultado es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

✓ **Lineamientos**

- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarse.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.
- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.
- Determinadas con claridad.

- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que esta última combina la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.

✓ **Características:**

- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.
- Se tiene el concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas.
- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento útil, puede ser, en otro tiempo, al menos indicadas para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave.

✓ **Políticas**

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.
- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.

**F. PROGRAMAS**

Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La importancia de los programas es que:

- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzo.

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades.
- Mantiene en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que necesitan.

#### G. PRINCIPIO DE LEGALIDAD

El principio de legalidad de la Ley es un principio fundamental del Derecho Público conforme al cual todo ejercicio del poder público debería estar sometido a la voluntad de la ley de su jurisdicción y no a la voluntad de las personas ( ejemplo: el Estado sometido a la constitución o al imperio de la ley). Por esta razón se dice que el principio de legalidad establece la seguridad jurídica.

En íntima conexión con este principio, la institución de la reserva de ley obliga a regular a la materia concreta con normas que posean rango de ley,

Particularmente aquellas materias que tienen que ver la intervención del poder público en la esfera de derecho del individuo. Por lo tanto, son materias verdaderas al reglamento y a la normativa emanada por el Poder Ejecutivo. La reserva de ley, al resguardar la afectación de derechos al poder legislativo, refleja la doctrina liberal de la separación de poderes.

- a. **Principio de legalidad administrativa:** En su planteamiento original, conforme al principio de legalidad, la Administración pública no podría actuar por autoridad propia, sino que ejecutando el contenido de la

Ley. Ello obedecía a una interpretación estricta del principio de la separación de poderes originando en la revolución francesa.

Esta tarea de ejecución, a poco andar, llegó a ser interpretada como una función de realización a fines públicos en virtud de la autonomía subjetiva de la Administración, pero dentro de los límites de la Ley (doctrina de la vinculación negativa). La Ley sería entonces un límite externo a la actividad administrativa, dentro de cuyo marco la Administración es libre.

Actualmente en cambio, se considera que es el Derecho el que condiciona y determina, de manera positiva, la acción administrativa, la cual no es válida si no responde a una previsión normativa actual. El principio de legalidad opera entonces como una cobertura legal previa de toda potestad: cuando la Administra con ella, su actuación es legítima (doctrina de la vinculación positiva)<sup>22</sup>.

- b. Principio de Legalidad Tributaria:** En el Derecho Tributario, en virtud del principio de legalidad, solo a través de una norma jurídica con carácter de ley se puede definir todos y cada uno de los elementos de la obligación tributaria, esto es, el hecho imponible, los sujetos obligados al pago, el sistema o la base para determinar el hecho imponible, la fecha de pago, Las infracciones, sanciones y las exenciones, así como el órgano legalizado para recibir el pago de los tributos. La máxima latina *nullum tributum sine legem* determina que para que un tributo sea considerado como tal debe

---

<sup>22</sup> GARCIA DE ENTERRIA Eduardo. Curso de derecho administrativo. T. I. 2004. Madrid.

estar contenido en una ley, de lo contrario no es tributo<sup>23</sup>.

#### H. DECISIONES ADMINISTRATIVAS<sup>24</sup>

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los ejecutivos o directores son menos estructuradas donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos como riesgos e incertidumbre. Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación es que se busca a través de modelos representar la realidad para su análisis en él se espera que las decisiones tomadas sean decisiones satisfactorias y no optimas dentro del contexto de racionalidad de quienes deben tomar decisiones. Las decisiones que los ejecutivos efectúan se desplegaran en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectaran el desempeño de la organización.

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Las malas decisiones destruyen valor y es más notorio en organizaciones

---

<sup>23</sup> GANDULFO R. Eduardo "¿Qué queda del principio Nullum Crimen Nulla Poena sine lege?. Un enfoque desde la argumentación Jurídica" en revista Política Criminal N° 8. 2009.

<sup>24</sup> Anthony Robert & Govindarajan Vijay. Sistemas de Control de gestión. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana (España). 2003.

pequeñas que cuenten con menos capacidades acumuladas para soportar una pérdida en el valor económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades.

Buenos Negocios = Buenas Decisiones + Recursos y Capacidades

Debido al vertiginoso entorno globalizado con clientes más exigentes y mayores competencias, las venas decisiones no pueden asegurar buenos resultados a futuro, pero son una protección posible contra los malos resultados.

Como objetivos intermedios para crear valore se encuentran lograr competencias sostenibles en el tiempo y en el aspecto funcional fomentar competencias esenciales en las actividades internas.

Con esto se desecha la idea tradicional de evaluar el desempeño en términos netamente financieros que es de mayor interés para los dueños, la rentabilidad es un resultado retrospectivo que comunica lo que se ha hecho en el pasado. Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva para el futuro y el entorno atendiendo no solo los intereses de los dueños sino que además considerar los intereses presentes de los clientes, el aprendizaje dentro de la organización y los procesos internos orientados al cliente (Norton & Kaplan)<sup>25</sup>. De esta forma se estará atendiendo los factores que inciden en el resultado financiero.

---

<sup>25</sup> Roberto Kaplan y David Norton, (1996). "The Balanced Scorecard: Translatin Strategy into Action". Harvard Business.

Las decisiones que un directivo o ejecutivo llevan a cabo en las distintas unidades de una organización se denominaran Decisiones Gerenciales.

Las Decisiones Gerenciales pueden ser clasificadas desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: Decisiones de Planificación y Decisiones de Control de Gestión. Esto se debe a que un director o ejecutivo desempeña mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación (¿qué se va hacer?) y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo. (Se está haciendo lo previsto?). Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las decisiones de control de gestión están en un punto intermedio entre las Decisiones de Planificación y las del Control de Operaciones, ya que este último debe asegurarse la eficacia y eficiencia de las tareas individuales de acuerdo a la implementación de la estrategia.

Debido a la importancia de las estrategias y los compromisos emanados de ésta en toda la organización, las decisiones de planificación están circunscritas principalmente en el procesos que se denomina Planificación Estratégica que es un proceso sistemático donde se define los objetivos y se formulan las estrategias para conseguirlo (¿Qué hacer?); se especifican los programas de acción a largo plazo con las correspondiente asignación de recursos (¿Cómo implementarlas?). las decisiones de planificación se denominan Decisiones Estratégicas cuando se determinan en el proceso de Formulación de Estrategias donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, estas tiene la propiedad de ser mayoritariamente decisiones

proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada; en cambio las Decisiones de Control son más bien de carácter reactivo y tendientes anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (Medida) que estimula a un evaluador (Ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las Decisiones de Control Estratégicas también pueden tener un carácter reactivo, en especial cuando surgen de cambios imprevistos en el entorno. Cuando esto ocurre y se efectúa una planificación para enfrentar los cambios se le denomina Planificación Oportunista. El caso cuando es programado y se efectúa con cierta periodicidad se le denomina Planificación Formal. Ambas son necesarias para mantener la viabilidad de la organización ya que la planificación oportunista aparece cuando los problemas no han sido anticipados por la planificación formal. Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, más a largo plazo, con datos más inexactos del futuro, están expresados en un Plan Estratégico que describe el cómo se va implementar la estrategia, estos están expresados además de forma cuantitativa a través de un presupuesto.

La formulación de estrategias requiere para el ejecutivo un carácter creativo e innovador (hay que competir menos, se debe ganar antes la batalla), no es sistemática deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

**I. EJECUCIÓN DE ACCIONES**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el directivo o gerente tome medidas que incidan o continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el directivo o gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar el personal, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Las Acciones Administrativas para una modernización deben ser el fruto de un análisis consistente en el estudio de situación actual de la Administración Pública y de la observación de distintos modelos de éxito y mejores prácticas ya desarrolladas en otras administraciones. A partir del mismo se identifican nuevas acciones que, posteriormente, necesitarán ser catalogadas y contextualizadas para, finalmente, trabajar en su adecuada priorización. Al grupo de las cuatro fases descritas es lo que se denomina "procesos de modernización".

#### J. ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene tres acepciones, la primera etimológicamente, proviene del griego *órganon* que significa instrumento, otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un **proceso**. Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que formen parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar

para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

**Agustín Reyes Ponce:** Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales -y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**Joseph L. Massie:** La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

**Harold Koontz y Cyril o' Donnell:** Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

**Lyndall Urwick:** Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

**Mario sverdlik:** Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

#### **a. Elementos del Concepto de Organización**

Los elementos básicos del concepto de organización son:

- **Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

- **Agrupación y Asignación de actividades y responsabilidades:** organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía:** la organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones:** uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquía y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social. Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas no requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

#### **b. Importancia de la Organización**

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos)
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud y eficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

### c. Principios de la Organización

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

- **Del objetivo:** Este principio se refiere a que todas a las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con lo subjetivos y propósitos dela empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada lograr los objetivos.
- **Especialización:** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta doñde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevara a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

- **Jerarquía:** Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que a organización es una jerarquía.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo, y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
- **Unidad de mando:** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse a un solo jefe; y los subordinados deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes a más de un jefe, esto solo ocasionar confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
- **Difusión:** Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y

responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

- **Amplitud o tramo de control:** Debe hacer un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado pueda, en determinado momento atender funciones de mayor importancia.
- **De la coordinación:** Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.
- **Continuidad:** La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control.  
Factores que determinan un tramo eficaz:  
(Capacidades del supervisor)
  - Entender rápidamente.
  - Llevarse bien con los compañeros, ganarse la lealtad y el respeto.
  - Incrementar la habilidad para reducir el tiempo que pasa con los subordinados.

**d. Etapas de la Organización:**

**1. División del trabajo**

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo d esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

- **Jerarquización:** Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- **Departamentalización:** Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con bases en su similitud.
- **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

## 2. Coordinación

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

## 3. Tipos de Departamentalización:

- **Por proceso o equipo:** Puede servir de base crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.
- **Secuencia:** Tiene niveles intermedios o inferiores.
- **Funcional:** Agrupa las actividades análogas, según su función primordial.

- **Por Productos:** Es características de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- **Geográfica o Por Territorios:** Se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.
- **Clientes:** El interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales.

**4. Tipología de la organización**

**a. Lineal O Militar**

Está centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

Ventajas:

- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- La disciplina es fácil de mantener.
- Desventajas:
- La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
- Es rígida e inflexible.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.

**b. Funcional O de Taylor**

Consiste en dividir el trabajo o establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número defunciones.

**Ventajas:**

- Disminuye la presión sobre un solo jefe.
- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada.
- El trabajo manual se separa del intelectual.

**Desventajas:**

- Se viola el principio de unidad de mando.
- Dificultad de localizar y fijar las responsabilidades.
- Dificultades entre los jefes por no definir la autoridad claramente.

**c. Línea Funcional**

Se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

Conserva de la organización lineal o militar la autoridad que se transmite a través de un solo jefe. Y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de

organización es el más utilizado en la actualidad.

**d. STAFF**

Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

**Ventajas:**

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización staff.

**Desventajas:**

- Hay confusión sino son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría.

**e. Por Comités**

Asigna los diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomienden; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

**Ventajas:**

- Las soluciones son más efectivas.
- Se comparte la responsabilidad.
- Permite que las ideas se fundamenten.
- Se aprovecha al máximo la experiencia.

**Desventajas:**

- Las decisiones son lentas.
- Es difícil disolverlos.
- Los gerentes se desligan de la responsabilidad.

**f. Matricial**

Matriz, de parrilla, de proyecto o Administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

**Ventajas:**

- Coordinan la mejora de productos como los objetivos del departamento.
- Propicia la comunicación interdepartamental entre las funciones y los productos.
- Permite cambiar de una tarea a otra.
- Favorece el intercambio de experiencias.

**Desventaaajas:**

- Resistencia al cambio.
- Confusión a acerca de quien depende de quién.

- Da lugar a la lucha de poder.
- Supone pérdidas de tiempo.

**g. Eficiencia en el tiempo<sup>26</sup>**

A pesar de que no podemos controlar el tiempo en sí mismo, siempre es posible tomar el control del que tenemos.

Se necesita deseo y determinación para cambiar viejos hábitos y de hacer mejor las cosas.

**a. Mantener un registro de actividades**

Registrar todo lo que se hace durante uno o dos días. Posiblemente es sorprendente cuanto tiempo se pierde son las interrupciones o buscando cosas. Antes de comenzar a hacer cambios drásticos, hay que fijarse como se utiliza el tiempo libre.

**b. Usar un planificador diario**

Debemos tomar nota de todo lo que se necesita hacer durante el día. Esto permitirá reservar tiempo para otros proyectos que quedan relegados por cosas menos importantes.

Además, permitirá llevar un registro de todo lo que necesita hacer. Es fácil olvidarse de pequeñas cosas y luego fastidiarse cuando se la cuenta de que permanece sin hacer.

Tomarse un descanso; es imposible seguir trabajando productivamente si no se toma

---

<sup>26</sup> Eficiencia en el tiempo 23-01-2011 url:  
<http://www.mujeresdeempresa.com/negocios/negocios000301.shtml>

un descanso. No se puede concentrar sin parar por extensos periodos de tiempo.

Cada tanto hay que tomarse un respiro, estirar las piernas o ir por un refresco. Volverse renovado o listo para seguir trabando. Si se siente frustrado, el descanso le ayudara a despejar la mente y volver a enfocarse en el problema.

**c. Descubrir momentos productivos**

Todos tenemos momentos del día en que nos sentimos más productivos/os. Tal vez sea la primera hora de la mañana o después de la comida. Agendar las tareas más difíciles para esa hora. Si se encuentra en su mejor forma, es muy probable que solucione mejor y muy pronto.

**d. Mantenerse organizada/o**

Es muy estresante trabajar en un entorno desordenado. Puede resultar dificultoso hallar cualquier cosa en un entorno semejante.

Invertir para el tiempo en mantener el entorno de trabajo ordenado, ahorrara mucha energía y no pocas frustraciones, sobre todo cuando busque un documento importante que justo, justo, necesita ahora. Y si aun así, se siente que se atrasó en el día en tareas improductivas, a continuación los siguientes consejos:

- Haga una lista.

- Determine objetivos pequeños.
- Sáquese las distracciones d encima.
- Asigne un tiempo para cada tarea.

Hay una forma muy sencilla de concentrarse en las cosas que son productivas en la vida. Cada tarde, a la final de la jornada, escribir las cosas más importantes que tiene que hacer al otro día. Si su trabajo esta tan atrasado, liste todas las tareas en un ahoja separada y luego elija las más importantes.

**e. Es necesario categorizar las tareas**

Numéralas, tenga en cuenta de separar lo urgente ¿de lo importante. Este es un excelente recurso para mejorar el auto estima y el manejo eficiente del tiempo. De a poco notara como se han ido simplificando las cosas. Experimentara menos estrés que, cada vez, le quedaran menos cosas pendientes. Confiara más a menudo en sus habilidades. Pronto dispondrá de más tiempo libre para hacer esas cosas para las cuales nunca imagino encontrar tiempo.

**f. Eficacia de funciones**

Así como los progresos de la ciencia, los cambios van de un paradigma a otro. Lo mismo puede ser dicho de la administración. Por ejemplo: en la máquina que cambio Al mundo, James Womack

alude al cambio de la producción de manufacturas a la producción en masa, y a un cambio más reciente de la producción en masa a la producción ligera. Otros cambios incluyen la línea de ensamble de Henry Ford y los estudios de tiempos y movimientos de Frederick Taylor y Frank Galbraith.

A pesar de que los trabajos de Newton y Einstein usaron el método científico, sus percepciones del mundo y en consecuencia sus maneras de practicar la ciencia, difieren drásticamente. Similarmente, los gerentes que defienden la producción ligera como lo hace Toyota piensan y actúan de manera diferente, sus diferentes prácticas, creencias, valores y suposiciones definen sus diferentes paradigmas. No educación y cambio de paradigma.

La educación que prepara administradores para la práctica profesional refleja unos paradigmas administrativo particular. Provee gerentes con creencias acerca de las entidades fundamentales en los negocios, como interactúan estas entidades, preguntas que deben ser respuestas, que técnicas deben ser empleadas en la búsqueda de soluciones. Así como los gerentes cambien de un paradigma a otro, sus creencias y

conocimientos cambian al igual que sus acciones. El cambio puede requerir reducción sobre la práctica y el pensamiento admirativo.

Para los nuevos gerentes que están completando su educación administrativa, adoptando el paradigma emergente y puede parecer más natural, porque los tienen menos hábitos que romper. Con el advenimiento de las nuevas tecnologías y los nuevos enfoques de la administración los contenidos del trabajo con tareas fijas, repetitivas y secuenciales, se sustituye paulatinamente por la noción de función productiva, que demanda trabajadores polifuncionales y multicalificados para desempeñarse en diferentes etapas del proceso de trabajo. Debe poseer capacidad de razonamiento, de expresión e interpretación de códigos y manuales técnicos, además de conocimiento de lenguajes tecnológicos habilidad para trabajar en equipo y resolver problemas. En suma, lo que se requiere actualmente del trabajador es su aporte intelectual al proceso de producción o servicio.

Además de la reorganización de los procesos de trabajo y producción, las organizaciones también revisan y ajustan su tamaño y estructura administrativa; reducen o eliminan niveles jerárquicos;

también subcontratan algunas de sus funciones para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología y los mercados.

Por consiguiente, el cambio en la base técnica conlleva un nuevo paradigma de administración, que exige, tanto la organización como a personas, flexibilidad, capacidad de adaptación y aprendizaje continuo.

Estos elementos se organizan en torno al reconocimiento del valor del capital intelectual con que cuentan las organizaciones; por tanto se está desarrollando un nuevo modelo de administración que pone el énfasis en la gente. La fuerza de trabajo en la empresa del tercer milenio será muy valiosa, debido a sus conocimientos. Una formación de calidad siempre es un activo ya que mantiene la fuerza de trabajo y su Know how, es evidente que, en muchas empresas, el valor no reside en los activos materiales, sino en los inmateriales, en sus necesidades.

Entendiendo el contexto del cambio de paradigma, los gerentes estarán mejor equipados para transformar sus organizaciones y cambiar hacia el

paradigma emergente. Administración Tradicional.

Los principios económicos para la competencia en mercados bien definidos se enfatizan en economías de escala, eficiencias, producción en masa e innovación tecnológica.

Desempeño Competir para ganar el futuro, es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo y de ese modo delimitar un nuevo espacio competitivo, pero esto debe fundamentarse es una lucha racional, que se adecue a las características de la empresa en cuestión, por cuanto crear el futuro implica el reto de construir nuestro propio mapa y nuestro propio cambio. Abrir un camino es más gratificante que tomar el camino de otros como referencia, porque no se llega primero al futuro dejando que otro marque el rumbo.

Llegando a este punto resulta interesante plantear estas interrogantes:

¿Qué impulsa a unas empresas a inventar su futuro y por qué otras no asumen el reto?

¿Por qué unas empresas parecen tener un radar para mirar el horizonte y otras parecen caminar hacia atrás?

¿Por qué unas empresas crean un futuro con escasos recursos y para otras que gastan millones el futuro nunca llega?

Son cuatro los factores claves para que una empresa pueda llegar primero al futuro:

- Ser capaz de infundir en todos los niveles de la organización el viaje al futuro.
- Ser el primero en llegar, corriendo menos riesgos.
- Comprender los requerimientos de diferenciación en el futuro.
- Buscar oportunidades futuras y comprenderlas.

Todos los conceptos de competir por el futuro están dirigidos a ayudar al empresario a imaginar el futuro, para después crearlo. Ahora resulta paradójico pensar que, si alguna empresa llega a lograr el futuro, aunque sean el diseño al nivel de pensamiento, no puede sobrentenderse que las otras no lo logren, dejen de ser líderes para convertirse en seguidos, porque no hay un futuro único, como tampoco una única empresa. Cada empresa puede tomar o concebir su futuro y tener éxito sin pensar en el fracaso del otro ni el espacio temporal que se tomen

para implantar la categoría de empresa exitosa.

Los términos eficiencia, excelencia y competitividad son algunos de los más empleados a la hora de clasificar o analizar una empresa, estos son los elementos fundamentales que componen al desempeño empresarial.

La competitividad supone conceptos como eficiencia, eficacia y excelencia, aunque la existencia de estos últimos no supone la competitividad. Entre los objetivos básicos de una empresa se encuentra lograr la eficiencia, eficacia, el auto control y la competitividad en general, o sea, toda empresa busca la supervivencia dentro del entorno económico y el mercado.

#### **K. MUNICIPIO<sup>27</sup>**

Los municipios son entes creados por Ley, la misma que tiene personería jurídica y son regulados por el derecho público. En el Perú conforme a la nueva ley orgánica de Municipalidades Ley 27972, el municipio se conceptualiza como el gobierno local, señalando que son:

"Entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades,

---

<sup>27</sup> LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES. LEY N° 27972.

siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización.

En tal sentido el municipio, es una subdivisión territorial y organismo creado por el Estado, con la finalidad de que los que manejan el aparato estatal, se encuentran más cerca a la población, brindando los servicios públicos eficientemente, haciendo que la comunión Estado-población, sea más cercana, más personal, con énfasis primordial en la satisfacción de los requerimientos que la sociedad prevé, en el espacio geográfico que conforma al municipio.

➤ **Descentralización del Municipio<sup>28</sup>**

El Perú en su proceso inagotable de descentralización, por lo irónico que aparezca ha venido descentralizándose constantemente al País, promovido esencialmente por la clase política errante, desordenada y cambiante, movidos por sus intereses económicos, y por la poca difusión e importancia, que le otorga los peruanos al tema de la descentralización. El Estado y la sociedad civil organizada, deben ser los motores que generen una verdadera descentralización. Es decir que lo único rescatable en la historia de la descentralización en el Perú es la municipalización del Estado Peruano; en tanto, encontramos por primera vez en la historia de los municipios, desde la época de la colonia hasta nuestros días, la aparición de los mismos recién a inicios del siglo XX. Por tal motivo, es importante señalar el aporte de Jorge Arévalo Acha en su libro un municipio

---

<sup>28</sup> Aldave y Menis (2005) "Auditoría y control gubernamental.

rural, señala que los gobiernos locales tuvieron que pasar por tres etapas muy marcadas.

En la primera, la gestión en los concejos dependía estrictamente de las haciendas. Hasta fines de la década del 60, la prosperidad de los terratenientes, provenía no solo del dominio que ejercían sobre la tierra y los turnos de agua, sino también del control político que poseían sobre los gobiernos locales. Por eso, difícilmente los propietarios de las haciendas se dejaban disputar el gobierno local.

La segunda etapa, entre 1970 y 1980, con la Reforma Agraria, comprendió un vacío de poder local, anteriormente ocupado por los hacendados debido a la restricción que sufrieron elementales instituciones democráticas como el derecho al voto y el parlamento. Ayudó ese vacío de poder el tránsito hacia la consolidación de una nueva estructura productiva en reemplazo de la hacienda.

La tercera etapa, se inicia en 1981 luego de la primera elección de alcaldes y regidores con el marco constitucional vigente. Hoy, sin haciendas, el espacio político local es otro, tal vez aún muy imperfecto, pero con un caudal electoral que brota del pueblo como plantitas en la tierra después de la lluvia. Si bien, la población rural abre mecanismos de participación a fin de buscar soluciones, aún no encuentra-del todo-el nexo con el gobierno local. (3)

➤ **Importancia del Municipio<sup>29</sup>**

Su importancia radica en que afronta tres dimensiones claves: a) reforma la estructura del Estado, introduciendo un nivel intermedio: el gobierno regional, dotado de autonomía política, económica y administrativa en el marco de la Constitución y la Ley; b) abre oportunidades para emprender políticas de desarrollo regional que permitan un desarrollo equilibrado, armónico y sostenible; y, c) abre oportunidades para el fortalecimiento de la democracia por el carácter electivo de sus autoridades y por la introducción de mecanismos de participación de la sociedad civil en la gestión gubernamental.

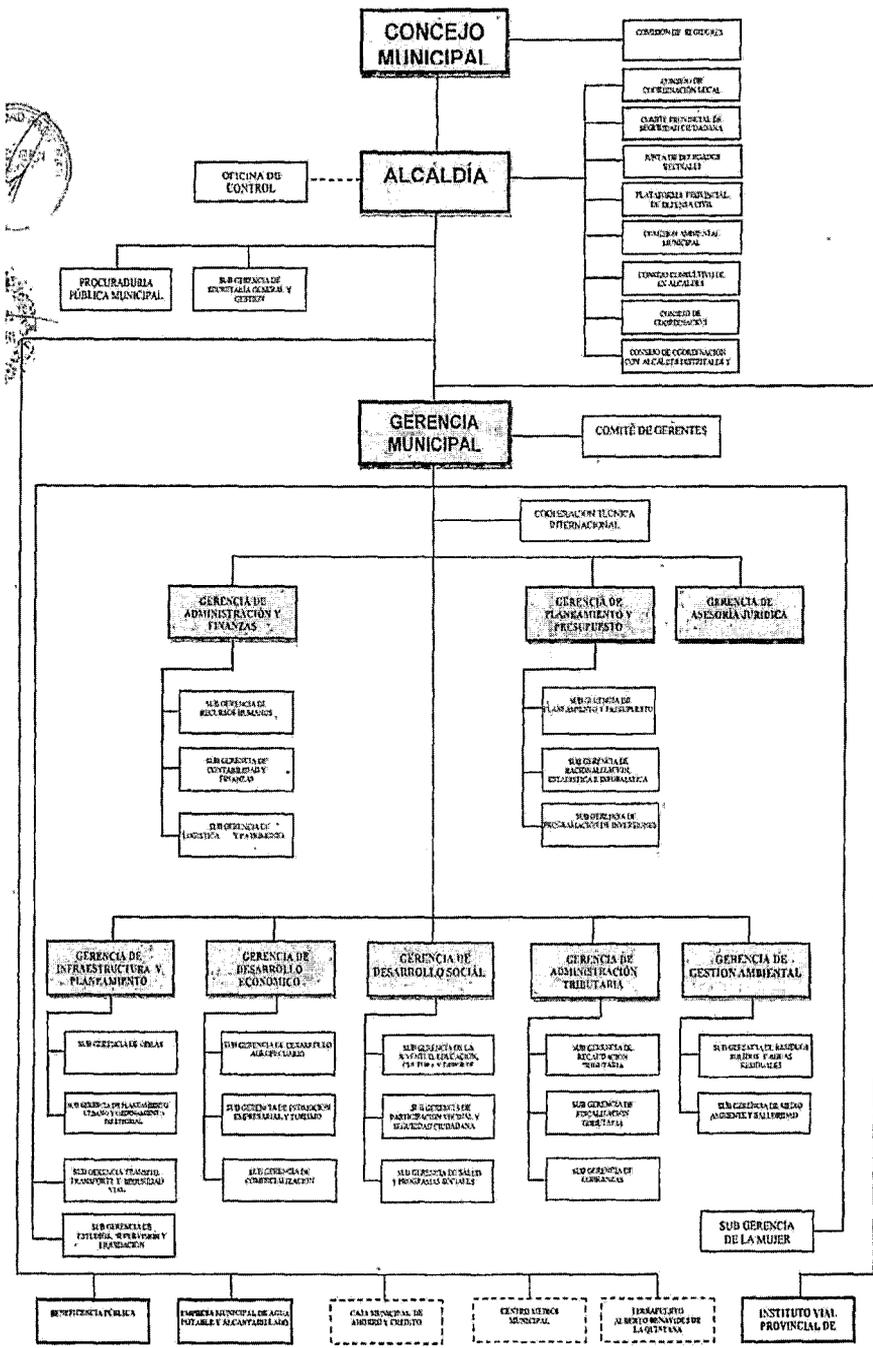
---

<sup>29</sup> LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES. LEY N° 27972.

101

# ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA



### 2.3. HIPÓTESIS

#### 2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL:

La aplicación del Control Previo contribuirá de manera significativa en la mejora de la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Año 2012.

#### 2.3.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS:

- a) La capacitación adecuada al personal mejora significativamente la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica
- b) La aplicación correcta de los instrumentos de gestión vigentes mejora de manera significativa la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica
- c) La adecuada acción del planeamiento mejora significativamente la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- d) La toma de decisiones apropiadas mejora de manera significativa la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

#### 2.3.3. HIPÓTESIS GENERAL NULA (HO)

La aplicación del Control Previo NO contribuye de manera significativa en la mejora de la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Año 2012

### 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

#### ❖ CONTROL PREVIO

Control previo, se refiere taxativamente a la planeación, puesto que se pueden hacer predicciones de eventos futuros y predicciones de acciones para controlar los riesgos. Se puede prevenir, mas no controlar un evento futuro. Prevenir significa efectuar acciones con el fin de evitar un evento antes de que este suceda.

#### ❖ **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar

#### ❖ **ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas para poder alcanzar los propósitos, partiendo, en casi la totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita a la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos<sup>30</sup>.

#### ❖ **SISTEMA DE CONTROL**

Un sistema de control está definido como un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado, de modo que se reduzcan las probabilidades de fallos y se obtengan los resultados buscados. Los sistemas de control más modernos en ingeniería automatizan procesos en base a muchos parámetros y reciben el nombre de controladores de Automatización Programables (PAC).

#### ❖ **CONTROL INTERNO**

Proceso efectuado por los órganos directivos y el resto del personal de un hospital, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

#### ❖ **PRINCIPIOS DE CONTROL**

Bases, fundamentos del sistema de control. Son de orden organizativo, administrativo, legal, contable, financiero, informático, etc.

#### ❖ **AMBIENTE DE CONTROL**

Es el espacio, actividad, proceso, función u otro aspecto que abarca el control interno.

---

<sup>30</sup> Mintzberg Henry. El poder en la organización. 1ra. Edición. Editorial Ariel. Barcelona. 1992. Pag. 39.

**❖ CONTROL INTERNO OPERACIONAL**

Su propósito es operativo y se ejerce por departamentos operacionales más que por lo financieros y contables, aunque aquellos utilicen estos últimos como fuente de información.

**❖ CONTROL INTERNO CONTABLE**

Tienen por objeto verificar la corrección y viabilidad de la contabilidad.

**❖ VERIFICACION INTERNA**

Está constituida por procedimientos específicos como medidas físicas, control de ingresos y control de gastos, etc. Corresponde a la Dirección la implementación y mantenimiento de los sistemas de verificación interna que pueden conseguirse mediante los procedimientos contables.

**❖ NORMAS GENERALES DE AUDITORIA**

Las normas son los medios que regulan la calidad de trabajo del auditor.

**❖ RECURSOS FINANCIEROS**

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tiene un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestas por: dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras, tenencias de bonos y acciones y tenencias de divisas.

**❖ RECURSOS HUMANOS**

Se llama recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de esta organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las pueden desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

**❖ RECURSOS MATERIALES**

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos.

**❖ NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO**

Las normas técnicas de control interno para el sector público son guías generales dictadas por la contraloría general de la república, con el objeto de promover una sana administración de los recursos públicos en las entidades en el marco de una adecuada estructura del control interno.

#### ❖ PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo, son elementos de la función de administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, organizar comandar, coordinar y controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus cuatro elementos: Planificar Organizar, Dirigir y Controlar, autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación: investigación, planificación, coordinación, control, prevención, organización y comando.

Koontz y O' Donnell define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos: planificación, designación de personal, control, organización y dirección.

Minder define el proceso administrativo con cinco (5) elementos: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

## 2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. Variable independiente X : Control Previo

2.5.2. Variable dependiente Y : Gestión administrativa

**2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE Control previo	Viene a ser el conjunto de procedimientos y acciones que adopta los niveles de dirección y gerencia de las entidades públicas para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos (Resolución de Contraloría N° 072-98-CG, Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, NCI 210-02)	Administración de recursos humanos	-Gestión -Evaluación -Eficiencia -Eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de encuesta</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Análisis de documentos</li> </ul>
		Instrumentos de control	-Reglamentos -Normas escritas -Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• internet</li> </ul>
		Acción de planeación	-Objetivos -Políticas -Planes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación directa</li> <li>• internet</li> </ul>
		Proceso de toma de decisiones	-Destrezas humanas -Destrezas técnicas. -Cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de encuesta</li> <li>• Observación directa</li> <li>• entrevista</li> </ul>
DEPENDIENTE Gestión administrativa	Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (directiva N° 005-82-INAP/DNR, Norma para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración pública).	Evaluación de la gestión de planificación.	-Objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documentario</li> <li>• Internet</li> </ul>
		Evaluación de la gestión de organización	-Cumplimiento de responsabilidades. -Cumplimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de encuesta</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación directa</li> </ul>
		Evaluación de la gestión de dirección	-Calidad de servicio -Medición de desempeños	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de encuesta</li> <li>• entrevista</li> </ul>
		Evaluación de la gestión de control	-Normas de control -Procesos de control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de encuesta</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• internet</li> </ul>

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO:

El presente trabajo de investigación se realizó en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas, dependiente de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, ubicada en el distrito, provincia y región de Huancavelica.

#### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN<sup>31</sup>

El presente trabajo de investigación que se emprendió es de tipo APLICADA.

Para **Oseña, Dulio** (2008) la investigación es aplicada porque persigue fines de aplicación directos e inmediatos. Busca la aplicación sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías. "esta investigación busca conocer para hacer y para actuar".

El tipo de investigación es aplicada, porque se busca explicar la relación de influencia del control previo y la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. En este tipo de investigación el investigador determina relaciones de causalidad por conocer y entender mejor algún asunto o problema y plantear alternativas de solución.

---

<sup>31</sup> Cesar A. Bernal. (2010). Tercera Edición. Metodología de la Investigación. p.115.

### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Para **Sanchez** (1999). Los estudios descriptivos explicativos consisten fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada.

Dice **Sierra** (1995). El nivel descriptivo explicativo tiene como objeto central: la medición precisa de la variable en estudio, es una población de estudio definida o en una muestra de una población (...) además las investigaciones investigativas no solamente pretenden medir variables, sino las relaciones de influencia entre ellas para conocer su estructura y los factores que intervienen en los fenómenos sociales y su dinámica.

Para **Carlessi** (1998). Los estudios descriptivos explicativos consisten fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada.

Conforme a los propósitos del estudio, la investigación se centra en el nivel descriptivo – explicativo, en razón que el presente trabajo de investigación pretende explicar y relacionar el control previo y la gestión administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

### 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1. MÉTODO GENERAL

Para realizar el trabajo de investigación se utilizó el método científico, como un proceso universal del trabajo. El método científico lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad; así, el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear.<sup>32</sup>

#### 3.4.2. MÉTODO ESPECIFICO

---

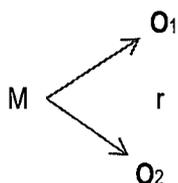
<sup>32</sup> Méndez A. Carlos E. Metodología. 2da. Edición. P. 133.

Para realizar el presente trabajo de investigación no se utilizó un solo método de investigación, por sus características y el tipo de investigación ha sido necesario apoyarnos en tipos de métodos de investigación entre las cuales tenemos el método de **análisis y síntesis**, el cual supone un estudio pormenorizado y detallado de la información que nos permitió conocer la complejidad del temas en sus aspectos más elementales, al mismo tiempo el método **analítico** nos permitió distinguir fundamentos y principios, el método **deductivo**, permitió efectuar un procedimiento partiendo de principios generales para tratar de conocer o explicar fenómenos particulares, el método **descriptivo**, que implica conocer las características y rasgos más relevantes, otro método utilizado en esta investigación es el método **explicativo**, cuya orientación además de considerar la respuesta al ¿Cómo? Se centra en responder a la pregunta ¿por qué es así la realidad? O ¿Cuáles son las causas?, para finalizar utilizamos el método **estadístico** para poder sistematizar la información obtenida, en base a lo explorado, descrito y explicado, con el cual se pudo contrastar nuestras hipótesis, y concluir y predecir adecuadamente sobre situaciones planteadas.

### 3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Es la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente las variables independientes; lo que hace es observar fenómenos, tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

En la presente investigación se utilizó el diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, cuya notación es:



Donde:

- M : Muestra de estudio
- O<sub>1</sub> : Observación del control previo
- O<sub>2</sub> : Observación de la gestión administrativa
- r : Relación

### 3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

#### 3.6.1. LA POBLACIÓN:

La población para el presente estudio ha sido constituida por 46 trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, determinado por los trabajadores nombrados, contratados y practicantes.

#### 3.6.2. MUESTRA:

En el presente trabajo de investigación la muestra es de tipo **censal**; porque se tiene como muestra toda la población, toda vez que la población es muy reducida, en tal sentido la muestra es el total de la población.

#### 3.6.3. MUESTREO:

El muestreo es **No probabilístico**, conformada por 25 trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

### 3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

#### 3.7.1 TÉCNICAS O INSTRUMENTOS:

A continuación se hace una presentación general de las principales técnicas o instrumentos de recolección de información en un proceso de investigación.

- **Encuesta:** es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en cuestionario o conjunto de preguntas que se prepara con el propósito de obtener información de las personas.

- **Entrevista:** técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se considera fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.
- **Observación directa:** cada día cobra mayor credibilidad y uso teniendo a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable.
- **Análisis de documentos:** técnicas basadas en fichas bibliográficas que tiene como propósito análisis material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.
- **Internet:** técnica de obtener información, es mas se ha obtenido en uno de los principales medios para recabar información.

### 3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Los procedimientos de recolección de datos han sido en función al cronograma establecido del proyecto de tesis.

### 3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

Para el análisis de la información obtenida mediante el instrumento de medición se usaron básicamente el programa SPSS v. dos técnicas:

- a) **Las medidas de Tendencia Central** (la media aritmética, la media y la moda),
- b) **Medidas de Dispersión** (la varianza, la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad). Las de forma: Kurtosis.
- c) **Pruebas Estadísticas:** Los Estadígrafos de la estadística referencial como la prueba "t" y el la "r" de Person para contrastar la hipótesis de investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS PARA EL PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El procesamiento de información se desarrolló a través de la estadística descriptiva, para ello se empleó el Excel y SPSS, a fin de obtener los resultados del trabajo de investigación previo la aplicación del instrumento, consistente en una encuesta que contiene 18 preguntas, en función de los objetivos y teniendo en cuenta el diseño de investigación a fin de contrastar estadísticamente la hipótesis, mediante una estadística de prueba paramétrica, dado a que no se conoce la forma de distribución y ni los parámetros poblacionales de la variable de estudio.

Así, mismo en el trabajo de investigación se tuvo como unidades de análisis a 25 trabajadores de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, en el periodo 2012. Quienes han sido evaluados a través de una encuesta de 7 ítems para la variable control previo y el otro grupo de 11 ítems para la variable gestión administrativa, en dicha entidad municipal.

Finalmente, la codificación y el procedimiento de los datos se realizaron con el soporte del software estadístico SPSS (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) y la hoja de cálculo Microsoft Excel.

**4.2. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE TEST DE FISCHMAN**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N.	%
Casos	Válidos	25	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	25	100,0

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

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,716	18

Interpretación:

El instrumento de test de Fischman tiene un grado de **confiabilidad aceptable**, toda vez que se aproxima a la unidad, es decir 0,786.

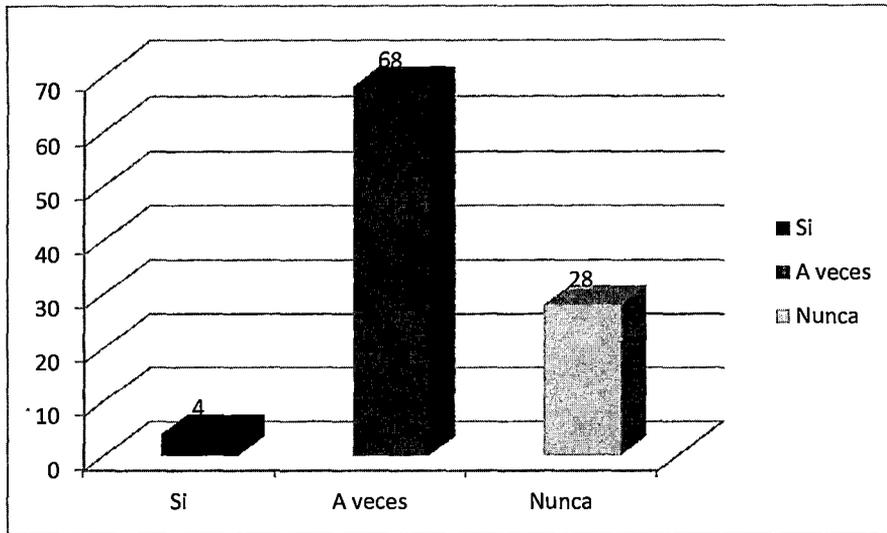
**4.3. TRATAMIENTO DE LA VARIABLE CONTROL PREVIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA.**

1. ¿Le dan capacitación adecuada al personal responsable de las áreas para un desempeño eficiente y eficaz?

Tabla N° 1

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	1	4	4
A veces	17	68	72
Nunca	7	28	100
Total	25	100	

Gráfico N° 1



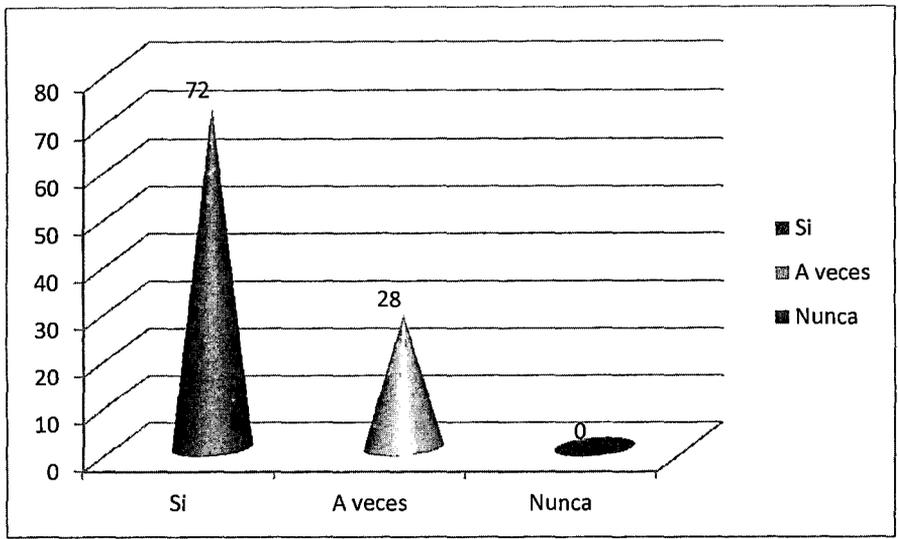
**Interpretación:** Los datos que se presentan tanto en la tabla N° 1 y gráfico N° 1, corresponden a la primera pregunta de la encuesta. Las respuestas fueron como sigue: 4% de los encuestados, indican que le brindan una capacitación adecuada, el 68% indican que la capacitación es a veces, el 28% refieren que nunca se promueve las capacitaciones a nivel institución y en el área respectivo.

2. ¿Las acciones administrativas se realizan de acuerdo a leyes, directivas y lineamientos vigentes que rigen las labores en la administración pública?

Tabla N° 2

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	18	72	72
A veces	7	28	100
Nunca	0	0	
Total	25	100	

Gráfico N° 2



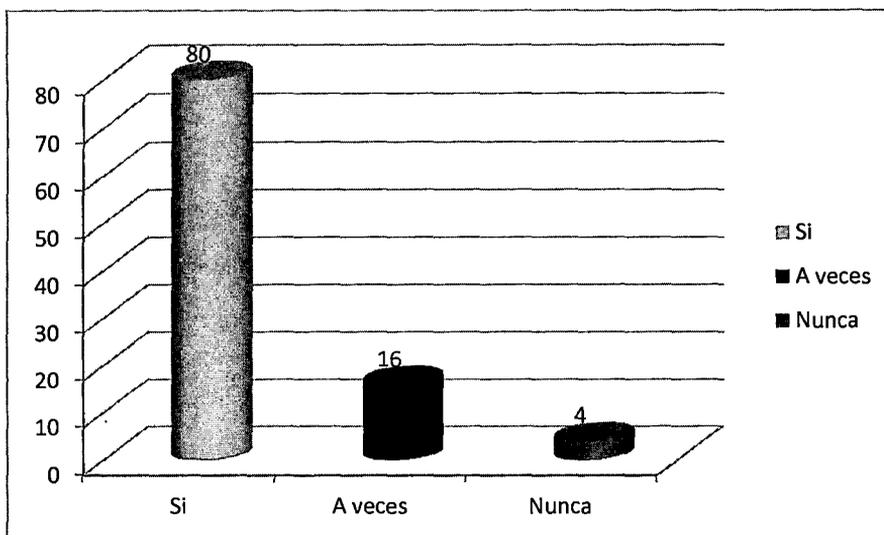
**Interpretación:** En la tabla N° 2 y gráfico N° 2, se hace referencia a las acciones administrativas que realiza el personal del área de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, mencionan: el 72% de los encuestados indican que si, el 28% indican a veces, el 0% refieren que nunca.

3. ¿Los procesos administrativos se ejecutan de conformidad a la normativa interna de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, tales como ROF, MOF, etc.?

Tabla N° 3

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	20	80	80
A veces	4	16	96
Nunca	1	4	100
Total	25	100	

**Gráfico N° 3**



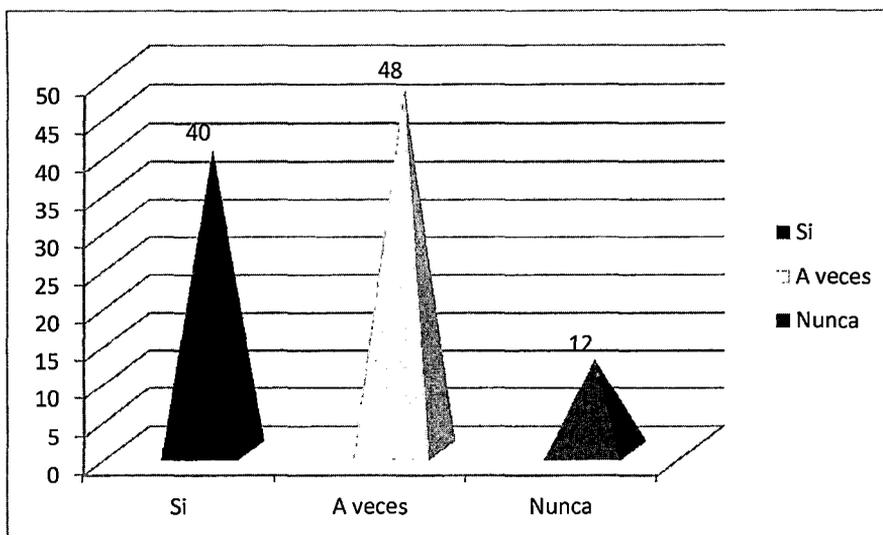
**Interpretación:** En la tabla N° 3 y gráfico N° 3, se hace referencia a los procesos administrativos que se ejecutan de conformidad a las normas internas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados son: el 80% manifiestan que sí, el 16% indican que a veces y el 4% indican que no.

4. ¿Diga, antes de iniciar las actividades administrativas, el personal efectúan acciones de planeamiento para realizar actividades en función a los objetivos, políticas y planes en su unidad de trabajo?

**Tabla N° 4**

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	10	40	40
A veces	12	48	98
Nunca	3	12	100
Total	25	100	

Gráfico N° 4



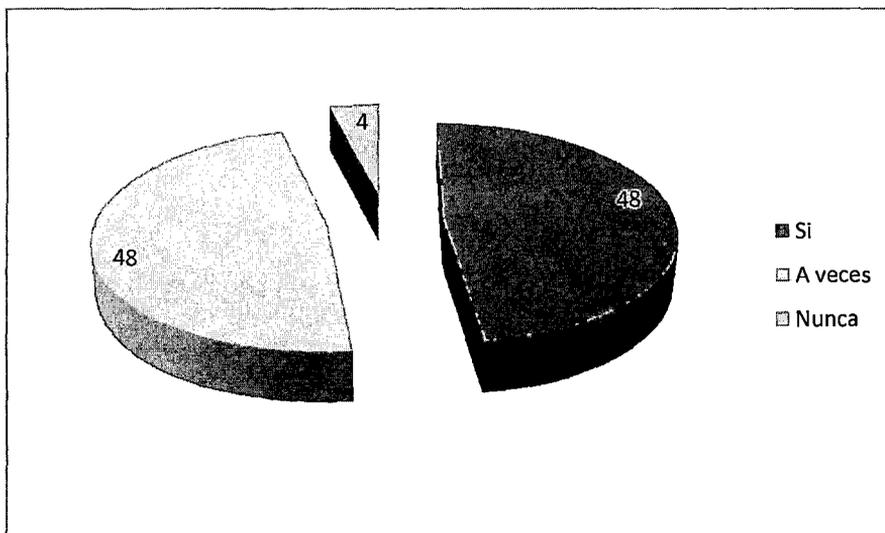
**Interpretación:** En la tabla N° 4 y gráfico N° 4, se hace referencia a las acciones de planeamiento para realizar actividades en función a los objetivos, políticas y planes del área, siendo los resultados en siguiente: el 40% de los encuestados indican que sí, el 48% indican que a veces y el 12% indican que no.

5. ¿Se realizan ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado?

Tabla N° 5

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	12	48	48
A veces	12	48	96
Nunca	1	4	100
Total	25	100	

Gráfico N° 5



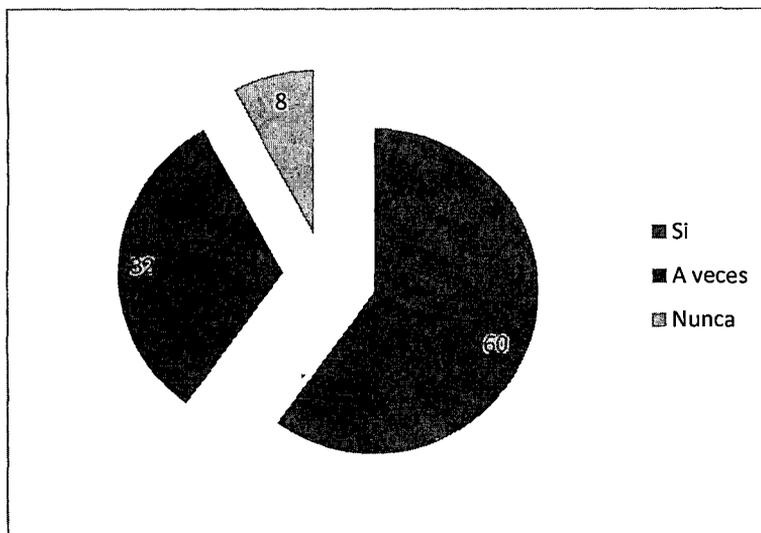
**Interpretación:** En la tabla N° 5 y gráfico N° 5, se hace referencia a los ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado, los resultados son: el 48% de los encuestados indican que sí, otros 48% indican que a veces y el 4% señalan que no.

6. ¿El personal responsable actúa con destreza para el proceso de toma de decisiones que conduce a mejorar la gestión administrativa?

Tabla N° 6

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	15	60	60
A veces	8	32	92
Nunca	2	8	100
Total	25	100	

**Gráfico N° 6**



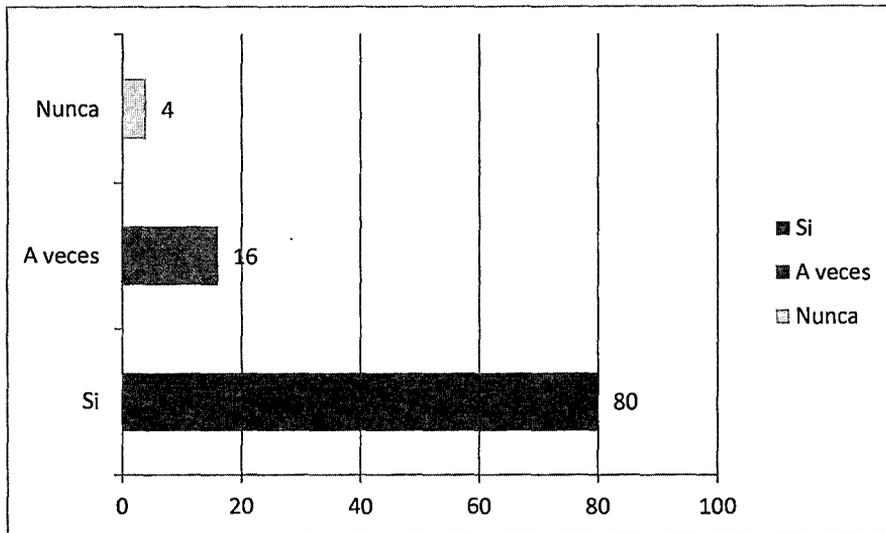
**Interpretación:** En la tabla N° 6 y gráfico N° 6, se hace referencia a la participación del personal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, si lo hacen con responsabilidad en el proceso de la toma de decisiones, los resultados nos indican lo siguiente: el 60% de los encuestados indican que sí, el 32% indican que a veces, el 8% señalan que no.

**7. ¿El personal responsable actúa de manera responsable con el cumplimiento de sus funciones?**

**Tabla N° 7**

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	20	80	80
A veces	4	16	96
Nunca	1	4	100
Total	25	100	

Gráfico N° 7



**Interpretación:** En la tabla N° 7 y gráfico N° 7, se hace referencia a la actuación del personal de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, con un rigor responsable, siendo los resultados los siguientes: el 80% de los encuestados indican que sí, el 16% indican que a veces y el 4% señalan que no.

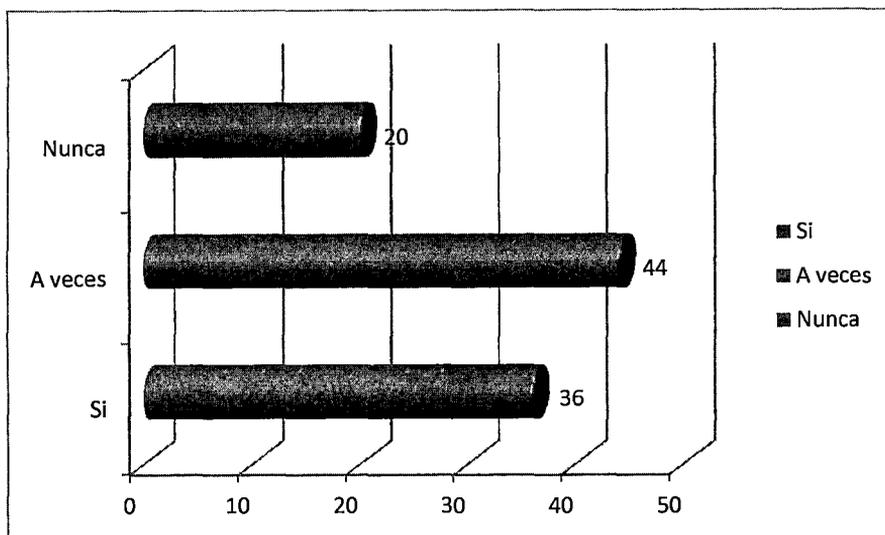
**4.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA**

**8. ¿Diga usted, se realiza la evaluación de la gestión de planificación?**

**Tabla N° 8**

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	9	36	36
A veces	11	44	80
Nunca	5	20	100
Total	25	100	

**Gráfico N° 8**



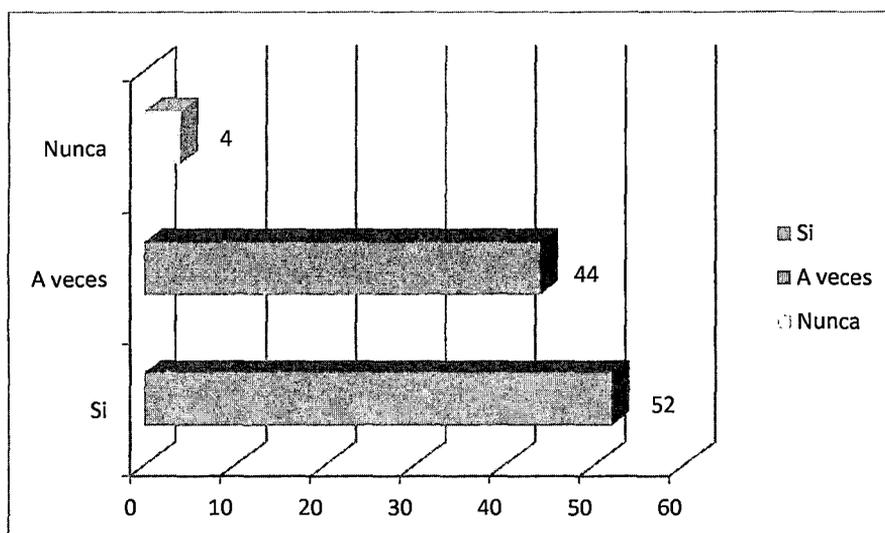
**Interpretación:** En la tabla N° 8 y gráfico N° 8, se hace referencia a la evaluación de la gestión de planificación, siendo los resultados: el 36% de los encuestados indican que sí, el 44% indican que a veces y el 20% indican que no.

9. **Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa**

**Tabla N° 9**

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	13	52	52
A veces	11	44	96
Nunca	1	4	100
Total	25	100	

**Gráfico N° 9**



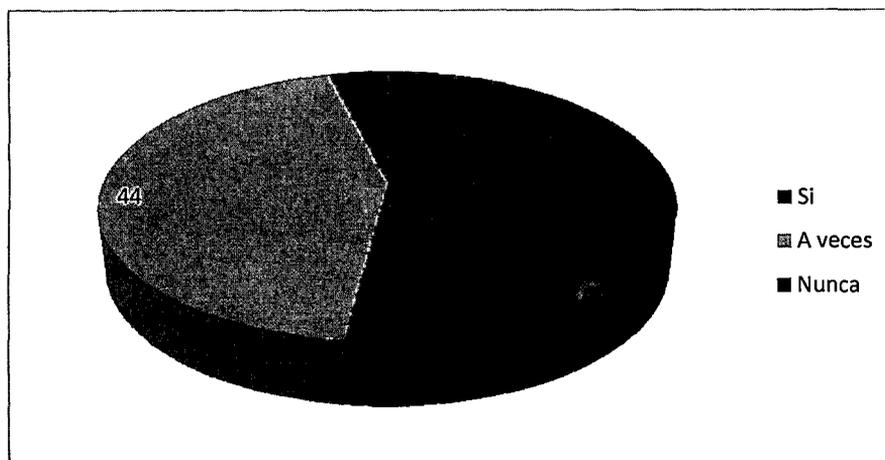
**Interpretación:** En la tabla N° 9 y gráfico N° 9, se hace referencia a las acciones de planificación y el logro de los objetivos estratégicos en la Municipalidad Provincial de Huancavelica: siendo los resultados: el 52% de los encuestados indican que sí, el 44% indican que a veces y el 4% indican que no.

**10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?**

**Tabla N° 10**

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	13	52	52
A veces	11	44	96
Nunca	1	4	100
Total	25	100	

Gráfico N° 10



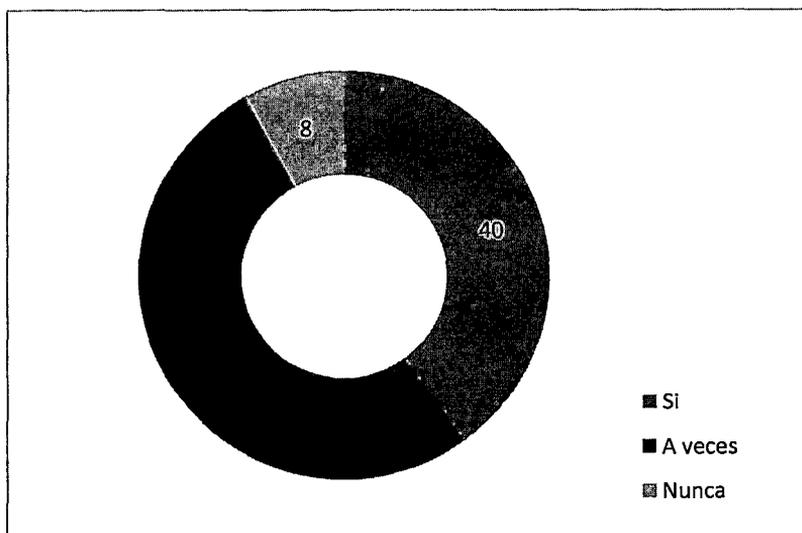
**Interpretación:** En la tabla N° 10 y gráfico N° 10, se hace referencia al cumplimiento de responsabilidades en la gestión, por parte de los trabajadores de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas, de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 52% de los encuestados indican que sí, el 44% indican que a veces y el 4% señalan que no.

**11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?**

Tabla N° 11

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	10	40	40
A veces	13	52	92
Nunca	2	8	100
Total	25	100	

Gráfico N° 11



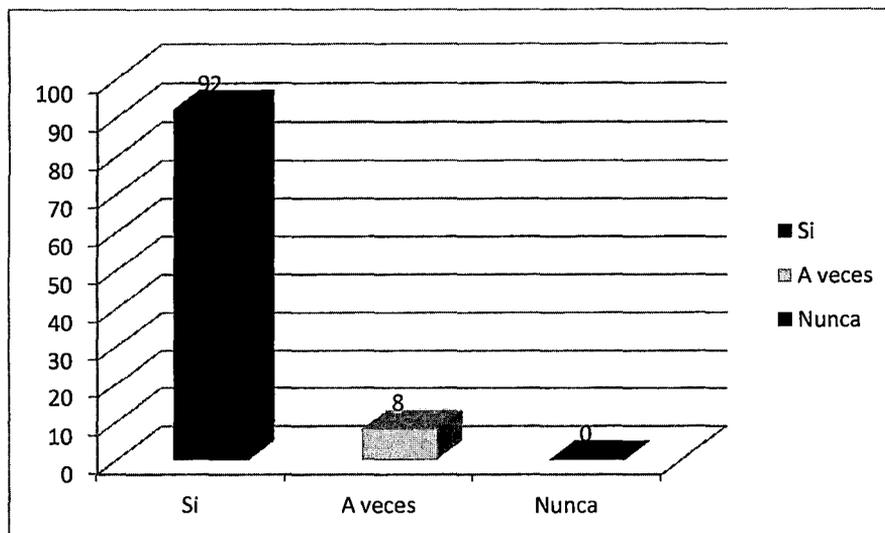
**Interpretación:** En la tabla N° 11 y gráfico N° 11, se presenta datos relacionados a la evaluación del cumplimiento de objetivos en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 40% de los encuestados indican que sí, el 52% indican que a veces y el 8% señalan que no.

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

Tabla N° 12

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	23	92	92
A veces	2	8	100
Nunca	0	0	
Total	25	100	

**Gráfico N° 12**



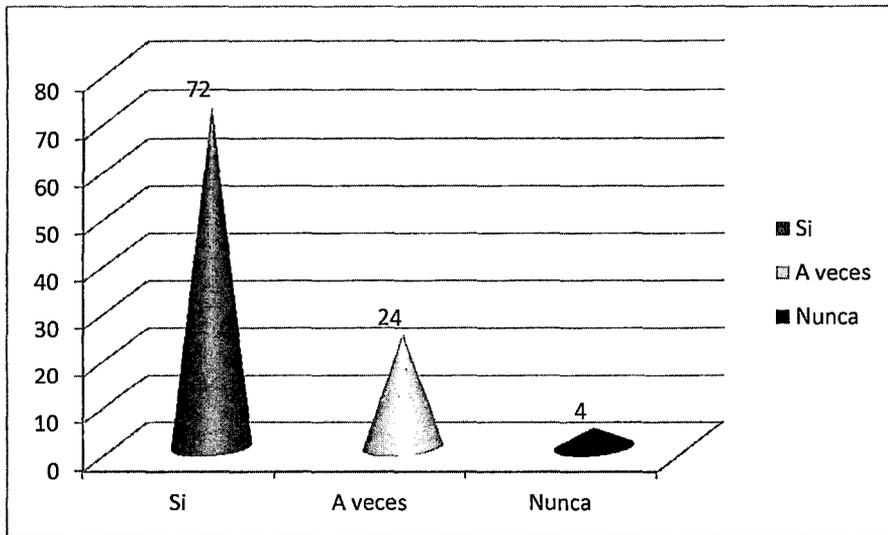
**Interpretación:** En la tabla N° 12 y gráfico N° 12, se presenta datos relacionados a la evaluación del cumplimiento de objetivos en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 40% de los encuestados indican que sí, el 52% indican que a veces y el 8% señalan que no.

**13. ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?**

**Tabla N° 13**

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	18	72	72
A veces	6	24	96
Nunca	1	4	100
Total	25	100	

Gráfico N° 13



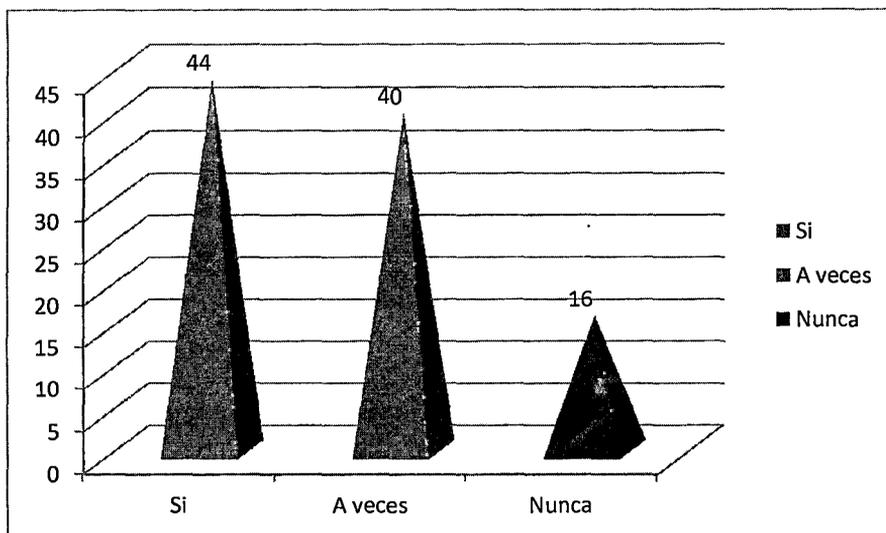
**Interpretación:** En la tabla N° 13 y gráfico N° 13, se presenta datos relacionados a las relaciones efectivas de comportamiento del personal de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 72% de los encuestados indican que sí, el 24% indican que a veces y el 4% señalan que no.

14. ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

Tabla N° 14

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	11	44	44
A veces	10	40	84
Nunca	4	16	100
Total	25	100	

Gráfico N° 14



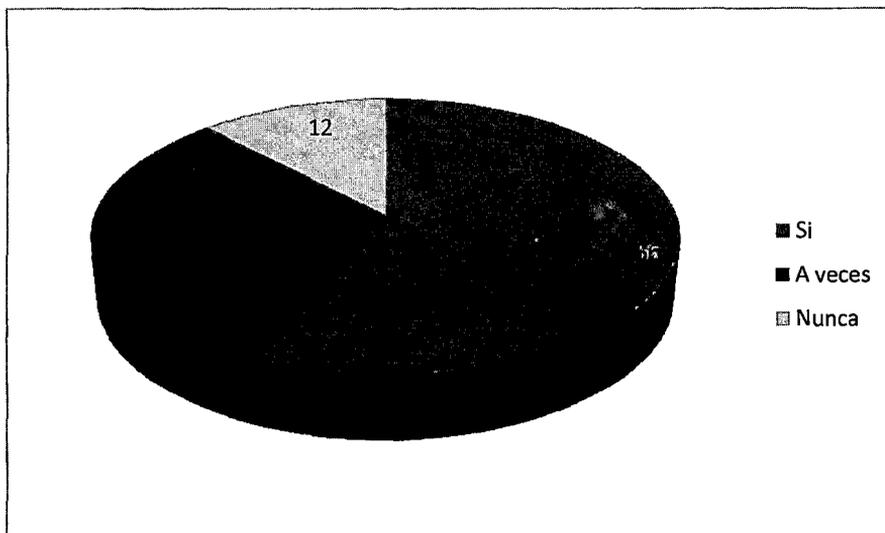
**Interpretación:** En la tabla N° 14 y gráfico N° 14, se presenta datos relacionados a las actividades de control administrativo de manera oportuna por parte del personal de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 44% de los encuestados indican que sí, el 40% indican que a veces y el 16% señalan que no.

**15. ¿Se aplican políticas de control?**

Tabla N° 15

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	14	56	56
A veces	8	32	88
Nunca	3	12	100
Total	25	100	

Gráfico N° 15



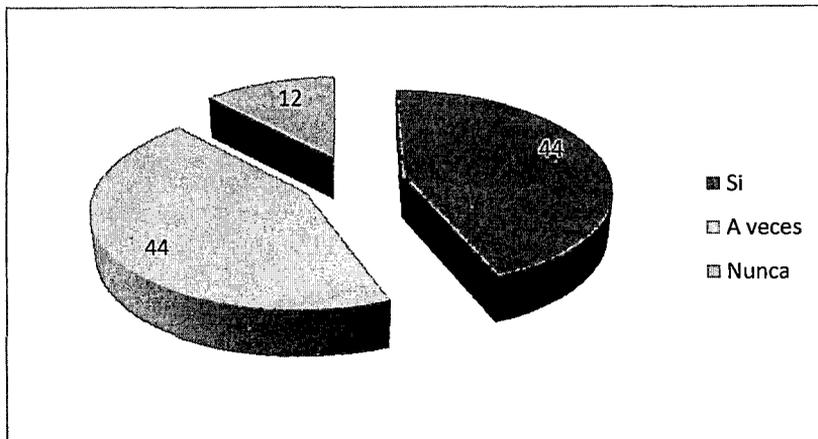
**Interpretación:** En la tabla N° 15 y gráfico N° 15, se presenta datos relacionados a la aplicación de políticas de control en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 56% de los encuestados indican que sí, el 32% indican que a veces y el 12% señalan que no.

16. ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

Tabla N° 16

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	11	44	44
A veces	11	44	88
Nunca	3	12	100
Total	25	100	

**Gráfico N° 16**



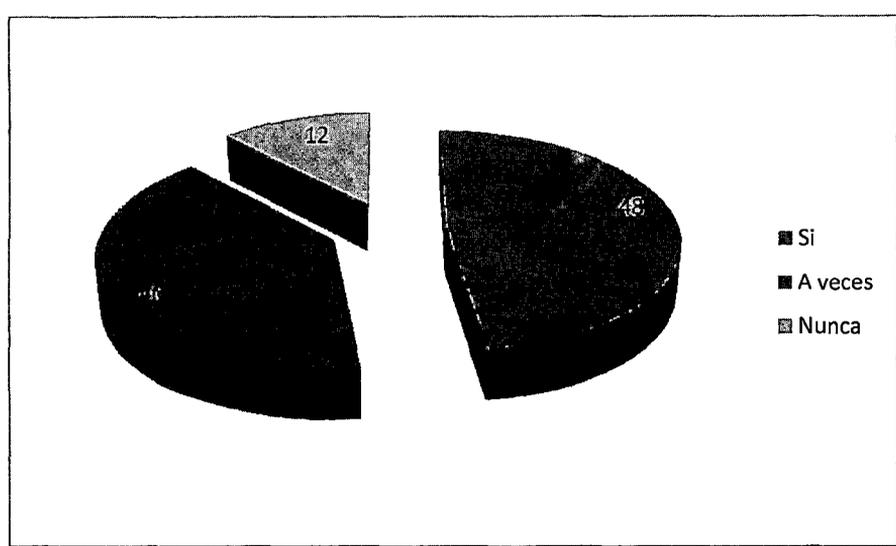
**Interpretación:** En la tabla N° 16 y gráfico N° 16, se presenta datos relacionados a la supervisión de las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y el plan operativo institucional por parte del personal de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 44% de los encuestados indican que sí, otros 44% indican que a veces y el 12% señalan que no.

**17. ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?**

**Tabla N° 17**

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	12	48	48
A veces	10	40	88
Nunca	3	12	100
Total	25	100	

Gráfico N° 17



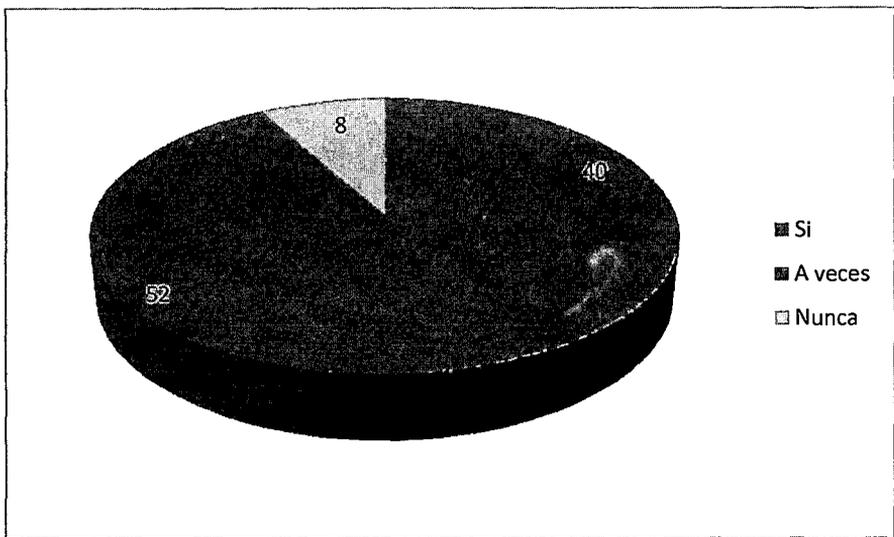
**Interpretación:** En la tabla N° 17 y gráfico N° 17, se presenta datos relacionados a la medición del desempeño de actividades de acuerdo a metas por parte del personal de la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 48% de los encuestados indican que sí, el 40% indican que a veces y el 12% señalan que no.

18. ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

Tabla N° 18

Alternativas	fi	%	Hi%
Si	10	40	40
A veces	13	52	92
Nunca	2	8	100
Total	25	100	

Gráfico N° 18



**Interpretación:** En la tabla N° 18 y gráfico N° 18, se presenta datos relacionados a las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, los resultados fueron: el 40% de los encuestados indican que sí, el 52% indican que a veces y el 8% señalan que no.

**4.5. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL:**

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis requiere ciertos procedimientos. Se ha podido verificar los planteamientos de diversos autores y cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades, motivo por el cual era necesario decidir por uno de ellos para ser aplicado en la investigación.

Ahora bien respecto a la prueba de hipótesis general, se utilizó el estadígrafo "r" de

Pearson, que se define como 
$$r = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$$

Dónde:

$r$ : Coeficiente de correlación entre "X" y "Y"

$S_x$ : Desviación típica de "X"

$S_y$ : Desviación típica de "Y"

$S_{x,y}$ : Covarianza entre "X" y "Y"

**Cuadro N° 1**

**Coefficiente de Correlación**

		Síndrome de Burnout	de Clima organizacional
Control previo	Pearson Correlación	1	,652
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	25	25
Gestión administrativa	Pearson Correlación	,652	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	25	25

Fuente: Base de datos del investigador.

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, (2006, p.453) se tiene la siguiente equivalencia:

**Cuadro N° 2**  
**Equivalencias del Coeficiente de Correlación**

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74

Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
<b>No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09</b>
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Puesto que la "r" de Pearson es 0,652, éste es considerado como correlación positiva media. Ahora veamos la contrastación de hipótesis general.

**a. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS:**

- **HIPÓTESIS NULA:**  $H_0$ : No existe una relación directa y significativa entre el control previo y la gestión administrativa en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
- **HIPÓTESIS ALTERNA:**  $H_1$ : Existe una relación directa y significativa entre el control previo y la gestión administrativa en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**b. NIVEL DE SIGNIFICANCIA O RIESGO:**

$$\alpha = 0,05.$$

$$gl = 24$$

$$\text{Valor crítico} = 1,96$$



mejorará la gestión administrativa e n dicha unidad de la comuna Huancavelicana.

## CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo de investigación se han sistematizado las contribuciones más relevantes, reflejando sobre ellas, la búsqueda de un sentido integrador, coherente y sugerir caminos que conduzcan a nuevos esfuerzos de investigación: Al respecto, luego de haber aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y haber obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron resultados que se traducen en el siguiente conjunto de conclusiones:

1. Se evidencia que no existe una política de capacitar adecuadamente al personal que van a realizar actividades de control, revelando la necesidad de implementar un sistema de Control Previo concurrente en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica que garantice la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria para mejorar la gestión administrativa.
2. Se evidencia que los instrumentos de control tales como las normatividades internas, externas y lineamientos que regenta la Administración Pública, son utilizadas en forma moderada lo cual no permitirá una adecuada gestión administrativa.
3. No se está comunicando adecuadamente la información entre las diferentes áreas de trabajo; asimismo, se puede evidenciar que la planificación de las actividades en función de los objetivos estratégicos y metas en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica no se están desarrollando adecuadamente; lo cual, no permite realizar ajustes para corregir las variaciones entre lo planificado y lo ejecutado.
4. Está demostrado que las destrezas humanas y las destrezas técnicas se están utilizando de manera moderada en el proceso de toma de decisiones, esto no permite una adecuada gestión Administrativa en la Subgerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

## SUGERENCIAS

1. Realizar capacitar permanentemente al talento humano de acuerdo a la normativa de control vigente en todas las áreas de gestión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, para la mejor vinculación a diferentes avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones y reduciendo gastos innecesarios.
2. Se debe implementar manuales y directivas internas de Control Previo para que estas actividades sirvan de articulación y evaluación a las acciones de la Gestión Administrativa para conseguir eficiencia y eficacia la utilización del proceso presupuestario.
3. Los manuales y las directivas se convertirán en una guía útil para poder ejecutar los procedimientos adecuadamente llevando controles efectivos a la vez que deberá ser socializado; asimismo, se sugiere a las autoridades de la Municipalidad Provincial de Huancavelica realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados.
4. Establecer medios de actualización permanentes de los procesos administrativos y que esta información sea compartida con todos los niveles de la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Samuel Alberto Mantilla B.: Control Interno (Informe COSO) – 4ta Edición.
2. CPC. Cesar Valdivia Delgado: Normas Internacional de Contabilidad sector público.
3. CPC. Juan Álvarez Llanes – Contabilidad Gubernamental
4. Frederick W. Taylor Se le considera padre de la administración científica
5. Estudio Caballero Bustamante, (2013), Informativo Auditoria.
6. Tuesta Riquelme, Yolanda y Álvarez Pedroza, Alejandro. (1999) El ABC de la Auditoria Gubernamental. Lima. Tomo I y II. p. 1317.
7. Caballero Romero, Alejandro (2008) E. Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado.
8. Tafur Portilla Raúl. (1994). La tesis universitaria. Editorial Mantaro.
9. ANTHONY, Robert N. (1991), "Economía y Administración de Empresas", España, Editorial Pirámide.
10. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DEL PERU (2003), "Resolución de Contraloría General N° 114-2003-CG"Reglamento de los Órganos de Control Institucional en la Administración Pública".
11. ARIAS GALICIA, Fernando, (1987), "Introducción a la técnica de investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento", México, Editorial Trillas, 1ra. Edición.
12. DALE, Ernest (1985), "Curso de Administración de Empresas", Argentina, editorial Panamericana.

13. HNOS. LOZANO NUÑEZ ET AL (2007), "Como elaborar el proyecto de investigación científica".
14. BERNAL César A. (2010), "Metodología de la investigación", tercera edición, Editorial Delfin Ltda.
15. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y PILAR BAPTISTA, Lucio, (2010), "Metodología de la Investigación", quinta edición, editorial Mc GRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA DE C.V.
16. Frederick W. Taylor Se le considera padre de la administración científica
17. Informativo Caballero Bustamante (2011)"La Contabilidad Gubernamental y el Estado" 1ra. Quincena. Febrero 2011: Lima. p. 440.
18. Tuesta Riquelme, Yolanda y Álvarez Pedroza, Alejandro. (1999) El ABC de la Auditoria Gubernamental. Lima.. Tomo I y II. p. 1317.
19. [www.google.com.pe](http://www.google.com.pe)

#### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

20. Memoria Anual del ejercicio 2012 de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.
21. Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: “ CONTROL PREVIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – AÑO 2012”**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p><b>Problema general.</b> ¿De qué manera la aplicación del Control Previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Año 2012?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>a) ¿La capacitación adecuada al personal, mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>b) ¿La aplicación correcta de los instrumentos de gestión vigentes mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>c) ¿La adecuada acción de planeamiento apropiada mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>d) ¿La toma de decisiones apropiadas mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Evaluar el Control Previo para mejorar la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a) Analizar si la capacitación adecuada al personal responsable de cada una de las áreas a su cargo para el Control Previo, mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>b) Identificar si los instrumentos de gestión actualizados para el Control Previo pueden mejorar la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>c) Evaluar si la acción de planeamiento para el Control Previo mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>d) Identifica si el proceso de toma de decisiones apropiadas para el Control Previo mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> La aplicación del Control Previo contribuye de manera significativa en la mejora de la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Año 2012.</p> <p><b>Hipótesis específicos:</b></p> <p>a) La capacitación adecuada al personal responsable de cada una de las áreas a su cargo mejora significativamente la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p> <p>b) La aplicación correcta de los instrumentos de gestión vigentes mejora de manera significativa la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p> <p>c) La adecuada acción del planeamiento mejora significativamente la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>d) La toma de decisiones apropiadas mejora de manera significativa la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> “ X “ <b>Control previo</b></p>	Administración de recursos humanos	-Gestión -Evaluación -Eficiencia -Eficacia.
				Instrumentos de control	Reglamentos -Normas escritas -Comunicaciones
				Acción de planeación	-Objetivos -Políticas -Planes
				Proceso de toma de decisiones	-Destrezas humanas -Destrezas técnicas. -Cumplimiento.
			<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> “ Y “ <b>Gestión administrativa</b></p>	Evaluación de la gestión de planificación.	Objetivos estratégicos.
				Evaluación de la gestión de organización	-Cumplimiento de responsabilidades. -Cumplimiento de objetivos.
				Evaluación de la gestión de dirección	Calidad de servicio -Medición de desempeños
				Evaluación de la gestión de control	Normas de control -Procesos de control.

# **ANEXOS**

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION  
JUICIO DE EXPERTOS

De la tesis : "CONTROL PREVIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – PERIODO 2012".

RESPONSABLES:

- BACH. VERÓNICA CASTRO FÉLIX
- BACH. ROCÍO HUAMANÍ SOTO.

INSTRUCCIÓN: Luego de analizar y cotejar el instrumento "Encuesta al personal administrativo nombrado, contratado y de terceros de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" de la presente investigación" con la Matriz de Consistencia de la presente, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación:

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencia
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido				X			
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación				X			
Presentación y formalidad del instrumento					X		
TOTAL PARCIAL				8	10		
TOTAL				18			

Puntuación:

- De 4 a 11 No válido, reformular
- De 12 a 14 No válido, modificar
- De 15 a 17 Válido, mejorar
- De 18 a 20 Válido, aplicar

Apellidos y Nombres	Huamaní Capani, Rina D.
Grado Académico	C.P.E.C.
Mención	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUANCVELICA
<i>Rocio Huamaní Soto</i>
CPC. Rina Doly Huamaní Capani
SUB GERENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS firma

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION  
JUICIO DE EXPERTOS**

De la tesis : "CONTROL PREVIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – PERIODO 2012".

RESPONSABLES:

- BACH. VERÓNICA CASTRO FÉLIX
- BACH. ROCÍO HUAMANÍ SOTO.

INSTRUCCIÓN: Luego de analizar y cotejar el instrumento "Encuesta al personal administrativo nombrado, contratado y de terceros de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" de la presente investigación" con la Matriz de Consistencia de la presente, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación:

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencia
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido			X				
Validez de criterio metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y observación				X			
Presentación y formalidad del instrumento					X		
TOTAL PARCIAL			3	8	5		
TOTAL	16						

Puntuación:

- De 4 a 11 No válido, reformular
- De 12 a 14 No válido, modificar
- De 15 a 17 Válido, mejorar
- De 18 a 20 Válido, aplicar

Apellidos y Nombres	Romero Rivera Hugo Raul
Grado Académico	CP.C.
Mención	

firma

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION  
JUICIO DE EXPERTOS**

De la tesis : "CONTROL PREVIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – PERIODO 2012".

RESPONSABLES:

- BACH. VERÓNICA CASTRO FÉLIX
- BACH. ROCÍO HUAMANÍ SOTO.

INSTRUCCIÓN: Luego de analizar y cotejar el instrumento "Encuesta al personal administrativo nombrado, contratado y de terceros de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" de la presente investigación" con la Matriz de Consistencia de la presente, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación:

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencia
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido					X		
Validez de criterio metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y observación			X				
Presentación y formalidad del instrumento				X	X		
TOTAL PARCIAL			3	8	10		
TOTAL					21		

Puntuación:

- De 4 a 11 No válido, reformular
- De 12 a 14 No válido, modificar
- De 15 a 17 Válido, mejorar
- De 18 a 20 Válido, aplicar

Apellidos y Nombres	<i>Eloy Llaza Esplana</i>
Grado Académico	<i>Contador Público</i>
Mención	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
HUANCAMELICA

*Eloy Llaza Esplana*

CPC. *Eloy Llaza Esplana*  
APOYO CANEAMIENTO CONTABLE  
firma





**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO: " CONTROL PREVIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – AÑO 2012"**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p><b>Problema general.</b> ¿De qué manera la aplicación del Control Previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Año 2012?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>a) ¿La capacitación adecuada al personal, mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>b) ¿La aplicación correcta de los instrumentos de gestión vigentes mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>c) ¿La adecuada acción de planeamiento apropiada mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p> <p>d) ¿La toma de decisiones apropiadas mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Evaluar el Control Previo para mejorar la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el año 2012.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>a) Analizar si la capacitación adecuada al personal responsable de cada una de las áreas a su cargo para el Control Previo, mejora la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>b) Identificar si los instrumentos de gestión actualizados para el Control Previo pueden mejorar la Gestión Administrativa en la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>c) Evaluar si la acción de planeamiento para el Control Previo mejore la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>d) Identifica si el proceso de toma de decisiones apropiadas para el Control Previo mejore la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> La aplicación del Control Previo contribuye de manera significativa en la mejora de la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – Año 2012.</p> <p><b>Hipótesis específicos:</b></p> <p>a) La capacitación adecuada al personal responsable de cada una de las áreas a su cargo mejora significativamente la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p> <p>b) La aplicación correcta de los instrumentos de gestión vigentes mejora de manera significativa la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p> <p>c) La adecuada acción del planeamiento mejora significativamente la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p> <p>d) La toma de decisiones apropiadas mejora de manera significativa la Gestión Administrativa de la Sub Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> " X " <b>Control previo</b></p>	Administración de recursos humanos	-Gestión -Evaluación -Eficiencia -Eficacia.
				Instrumentos de control	-Reglamentos -Normas escritas -Comunicaciones
				Acción de planeación	-Objetivos -Políticas -Planes
				Proceso de toma de decisiones	-Destrezas humanas -Destrezas técnicas. -Cumplimiento.
			<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> " Y " <b>Gestión administrativa</b></p>	Evaluación de la gestión de planificación.	Objetivos estratégicos.
				Evaluación de la gestión de organización	-Cumplimiento de responsabilidades. -Cumplimiento de objetivos.
				Evaluación de la gestión de dirección	Calidad de servicio -Medición de desempeños
				Evaluación de la gestión de control	Normas de control -Procesos de control.

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION  
JUICIO DE EXPERTOS**

De la tesis : "CONTROL PREVIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – PERIODO 2012".

RESPONSABLES:

- BACH. VERÓNICA CASTRO FÉLIX
- BACH. ROCÍO HUAMANÍ SOTO.

INSTRUCCIÓN: Luego de analizar y cotejar el instrumento "Encuesta al personal administrativo nombrado, contratado y de terceros de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" de la presente investigación" con la Matriz de Consistencia de la presente, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación:

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

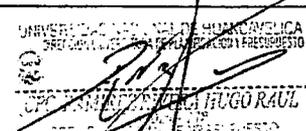
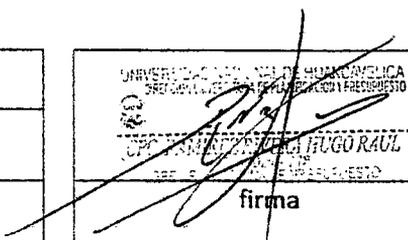
1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencia
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido			X				
Validez de criterio metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y observación				X			
Presentación y formalidad del instrumento					X		
<b>TOTAL PARCIAL</b>			3	8	5		
<b>TOTAL</b>					16		

Puntuación:

- De 4 a 11 No válido, reformular
- De 12 a 14 No válido, modificar
- De 15 a 17 Válido, mejorar
- De 18 a 20 Válido, aplicar

Apellidos y Nombres	Romero Rivera Hugo Raul
Grado Académico	CP.C.
Mención	

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNICO PROFESOR INVESTIGADOR HUGO RAUL ROMERO RIVERA DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNICO
 firma

**VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION  
JUICIO DE EXPERTOS**

De la tesis : "CONTROL PREVIO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – PERIODO 2012".

RESPONSABLES:

- BACH. VERÓNICA CASTRO FÉLIX
- BACH. ROCÍO HUAMANÍ SOTO.

INSTRUCCIÓN: Luego de analizar y cotejar el instrumento "Encuesta al personal administrativo nombrado, contratado y de terceros de la Gerencia Administrativa de la Municipalidad Provincial de Huancavelica" de la presente investigación" con la Matriz de Consistencia de la presente, le solicito que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación:

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco	2.- Poco	3.- Regular	4.- Aceptable	5.- Muy aceptable
--------------	----------	-------------	---------------	-------------------

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencia
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido					X		
Validez de criterio metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y observación			X				
Presentación y formalidad del instrumento				X	X		
TOTAL PARCIAL			3	8	10		
TOTAL					21		

Puntuación:

- De 4 a 11 No válido, reformular
- De 12 a 14 No válido, modificar
- De 15 a 17 Válido, mejorar
- De 18 a 20 Válido, aplicar

Apellidos y Nombres	<i>Eloy Llaza Esplana</i>
Grado Académico	<i>Contador Público</i>
Mención	

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
HUANCAMELICA

*Eloy Llaza Esplana*

CPC. *Eloy Llaza Esplana*  
APOYO GANEAMIENTO CONTABLE  
firma



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**







9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si (  )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No (  ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si (  )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

EAP DE CONTABILIDAD

INSTRUMENTO: ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) dentro del paréntesis la respuesta, respecto a lo que se le pregunta.

**TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION: "CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2012".**

Estimado Sr. (a), la encuesta es eminentemente anónima, por lo que pido que las respuestas que realice sean sinceras de acuerdo a su apreciación.

1. ¿Le dan capacitación adecuada al personal responsable de las áreas para un desempeño eficiente y eficaz?

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca (X)

2. ¿Las acciones administrativas se realizan de acuerdo a leyes, directivas y lineamientos vigentes que rigen las labores en la administración pública?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

3. ¿Los procesos administrativos se ejecutan de conformidad a la normativa interna de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, tales como ROF, MOF, etc.?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) No ( )

4. ¿Diga, antes de iniciar las actividades administrativas, el personal efectúan acciones de planeamiento para realizar actividades en función a los objetivos, políticas y planes en su unidad de trabajo?

- a) Si ( )
- b) A veces (X)
- c) Nunca ( )

5. ¿Se realizan ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) No ( )

6. ¿El personal responsable actúa con destreza para el proceso de toma de decisiones que conduce a mejorar la gestión administrativa?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

7. ¿El personal responsable actúa de manera responsable con el cumplimiento de sus funciones?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

8. ¿Diga usted, se realiza la evaluación de la gestión de planificación?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si (  )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No (  ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces (  )
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si (  )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**

**EAP DE CONTABILIDAD**

**INSTRUMENTO: ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) dentro del paréntesis la respuesta, respecto a lo que se le pregunta.

**TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION: “CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – AÑO 2012”.**

Estimado Sr. (a), la encuesta es eminentemente anónima, por lo que pido que las respuestas que realice sean sinceras de acuerdo a su apreciación.

1. ¿Le dan capacitación adecuada al personal responsable de las áreas para un desempeño eficiente y eficaz?

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca (X)

2. ¿Las acciones administrativas se realizan de acuerdo a leyes, directivas y lineamientos vigentes que rigen las labores en la administración pública?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

3. ¿Los procesos administrativos se ejecutan de conformidad a la normativa interna de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, tales como ROF, MOF, etc.?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) No ( )

4. ¿Diga, antes de iniciar las actividades administrativas, el personal efectúan acciones de planeamiento para realizar actividades en función a los objetivos, políticas y planes en su unidad de trabajo?

- a) Si ( )
- b) A veces (X)
- c) Nunca ( )

5. ¿Se realizan ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) No ( )

6. ¿El personal responsable actúa con destreza para el proceso de toma de decisiones que conduce a mejorar la gestión administrativa?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

7. ¿El personal responsable actúa de manera responsable con el cumplimiento de sus funciones?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

8. ¿Diga usted, se realiza la evaluación de la gestión de planificación?

- a) Si (X)
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) No ( )

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) No ( )

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si ( / )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( / )

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) No ( )

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( / )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

¡Muchas gracias!



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

¡Muchas gracias!



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si ( / )
- b) A veces ( / )
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) No ( / ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( / )
- c) No ( / ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( / )
- b) A veces ( / )
- c) Nunca ( / ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

¡Muchas gracias!



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces  ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces  ( )
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No  ( )

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces  ( )
- c) Nunca ( )

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

¡Muchas gracias!



- 9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) Nunca ( )
- 10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) Nunca ( )
- 11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) Nunca ( )
- 12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?
  - a) Si ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No  ( )
- 15) ¿Se aplican políticas de control?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) Nunca ( )

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces  ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces  ( )
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) No  ( )

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( )

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces  ( )
- c) Nunca ( )

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**



- 9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) Nunca ( )
- 10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) Nunca ( )
- 11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) Nunca ( )
- 12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No ( ) .
- 13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No ( ) .
- 14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?
  - a) Si ( )
  - b) A veces( )
  - c) No  ( ) .
- 15) ¿Se aplican políticas de control?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces( )
  - c) No ( ) .
- 16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces( )
  - c) No ( ) .
- 17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces( )
  - c) No ( ) .
- 18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) Nunca ( ) .

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces  ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces  ( )
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ) .

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si  ( )
- b) A veces ( )
- c) No ( ) .

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si ( )
- b) A veces( )
- c) No  ( ) .

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si  ( )
- b) A veces( )
- c) No ( ) .

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si  ( )
- b) A veces( )
- c) No ( ) .

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si  ( )
- b) A veces( )
- c) No ( ) .

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( ) .

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si
- b) A veces( )
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

*Que las capacitaciones deben de ser para toda  
los trabajadores sin Excepción por lo menos cada  
Trimestre*

¡Muchas gracias!





# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

## EAP DE CONTABILIDAD

### INSTRUMENTO: ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) dentro del paréntesis la respuesta, respecto a lo que se le pregunta.

**TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:** “CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2012”.

Estimado Sr. (a), la encuesta es eminentemente anónima, por lo que pido que las respuestas que realice sean sinceras de acuerdo a su apreciación.

1. ¿Le dan capacitación adecuada al personal responsable de las áreas para un desempeño eficiente y eficaz?
 

a) Siempre ( )	b) A veces (X)	c) Nunca ( )
----------------	----------------	--------------
  
2. ¿Las acciones administrativas se realizan de acuerdo a leyes, directivas y lineamientos vigentes que rigen las labores en la administración pública?
 

a) Si (X)	b) A veces ( )	c) Nunca ( )
-----------	----------------	--------------
  
3. ¿Los procesos administrativos se ejecutan de conformidad a la normativa interna de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, tales como ROF, MOF, etc.?
 

a) Si (X)	b) A veces ( )	c) No ( )
-----------	----------------	-----------
  
4. ¿Diga, antes de iniciar las actividades administrativas, el personal efectúan acciones de planeamiento para realizar actividades en función a los objetivos, políticas y planes en su unidad de trabajo?
 

a) Si (X)	b) A veces ( )	c) Nunca ( )
-----------	----------------	--------------
  
5. ¿Se realizan ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado?
 

a) Si (X)	b) A veces ( )	c) No ( )
-----------	----------------	-----------
  
6. ¿El personal responsable actúa con destreza para el proceso de toma de decisiones que conduce a mejorar la gestión administrativa?
 

a) Si (X)	b) A veces ( )	c) Nunca ( )
-----------	----------------	--------------
  
7. ¿El personal responsable actúa de manera responsable con el cumplimiento de sus funciones?
 

a) Si (X)	b) A veces ( )	c) Nunca ( )
-----------	----------------	--------------
  
8. ¿Diga usted, se realiza la evaluación de la gestión de planificación?
 

a) Si ( )	b) A veces (X)	c) Nunca ( )
-----------	----------------	--------------





9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( )

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( )

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( )

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

OPINIONES Y/O SÚGERENCIAS:

*Que las capacitaciones deben de ser para todos los trabajadores sin Excepción por lo menos cada Trimestre*

¡Muchas gracias!



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( ).

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( ).

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( ).

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

*Que las capacitaciones deben de ser para todos los trabajadores sin Excepción por lo menos cada Trimestre*

**¡Muchas gracias!**



- 9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) Nunca ( )
- 10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) Nunca ( )
- 11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) Nunca ( )
- 12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No( ) .
- 13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces ( )
  - c) No ( ) .
- 14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces( )
  - c) No ( ) .
- 15) ¿Se aplican políticas de control?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) No ( ) .
- 16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?
  - a) Si ( )
  - b) A veces  ( )
  - c) No ( ) .
- 17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?
  - a) Si  ( )
  - b) A veces( )
  - c) No ( ) .
- 18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?
  - a) Si ( )
  - b) A veces( )
  - c) Nunca  ( )

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

¡Muchas gracias!



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( )

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( )

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

¡Muchas gracias!



9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) Nunca ( )

12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

15) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( )

16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?

- a) Si ( )
- b) A veces
- c) No ( )

17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?

- a) Si
- b) A veces ( )
- c) No ( )

18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Si ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

¡Muchas gracias!

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

## EAP DE CONTABILIDAD

### INSTRUMENTO: ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) dentro del paréntesis la respuesta, respecto a lo que se le pregunta.

**TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:** “CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2012”.

Estimado Sr. (a), la encuesta es eminentemente anónima, por lo que pido que las respuestas que realice sean sinceras de acuerdo a su apreciación.

1. ¿Le dan capacitación adecuada al personal responsable de las áreas para un desempeño eficiente y eficaz?
 

a) Siempre ( )	b) A veces <del>(X)</del>	c) Nunca ( )
----------------	---------------------------	--------------
  
2. ¿Las acciones administrativas se realizan de acuerdo a leyes, directivas y lineamientos vigentes que rigen las labores en la administración pública?
 

a) Si ( )	b) A veces <del>(X)</del>	c) Nunca ( )
-----------	---------------------------	--------------
  
3. ¿Los procesos administrativos se ejecutan de conformidad a la normativa interna de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, tales como ROF, MOF, etc.?
 

a) Si <del>(X)</del>	b) A veces ( )	c) No ( )
----------------------	----------------	-----------
  
4. ¿Diga, antes de iniciar las actividades administrativas, el personal efectúan acciones de planeamiento para realizar actividades en función a los objetivos, políticas y planes en su unidad de trabajo?
 

a) Si ( )	b) A veces <del>(X)</del>	c) Nunca ( )
-----------	---------------------------	--------------
  
5. ¿Se realizan ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado?
 

a) Si ( )	b) A veces ( )	c) No <del>(X)</del>
-----------	----------------	----------------------
  
6. ¿El personal responsable actúa con destreza para el proceso de toma de decisiones que conduce a mejorar la gestión administrativa?
 

a) Si <del>(X)</del>	b) A veces ( )	c) Nunca <del>(X)</del>
----------------------	----------------	-------------------------
  
7. ¿El personal responsable actúa de manera responsable con el cumplimiento de sus funciones?
 

a) Si ( )	b) A veces ( )	c) Nunca <del>(X)</del>
-----------	----------------	-------------------------
  
8. ¿Diga usted, se realiza la evaluación de la gestión de planificación?
 

a) Si ( )	b) A veces ( )	c) Nunca <del>(X)</del>
-----------	----------------	-------------------------

- 9. Considera usted que, con la adecuada acción de planificación se ha conseguido los objetivos estratégicos necesarios para mejorar le gestión administrativa.
  - a) Si ( )
  - b) A veces
  - c) Nunca ( )
- 10. ¿Diga, se evalúa el cumplimiento de responsabilidades en la gestión de organización?
  - a) Si
  - b) A veces ( )
  - c) Nunca ( )
- 11. ¿Se evalúa el cumplimiento de objetivos en la gestión de organización?
  - a) Si ( )
  - b) A veces
  - c) Nunca ( )
- 12. ¿Se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña?
  - a) Si
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 13) ¿Existen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer las tareas administrativas?
  - a) Si
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 14) ¿Cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente?
  - a) Si
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 15) ¿Se aplican políticas de control?
  - a) Si ( )
  - b) A veces
  - c) No ( )
- 16) ¿Se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional?
  - a) Si ( )
  - b) A veces
  - c) No ( )
- 17) ¿Se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas?
  - a) Si
  - b) A veces ( )
  - c) No ( )
- 18) ¿Logran obtener las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?
  - a) Si ( )
  - b) A veces ( )
  - c) Nunca

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

.....

.....

.....

**¡Muchas gracias!**







ENCUETA AL PERSONAL DE CONTABILIDAD



ENCUETA AL PERSONAL DE CONTABILIDAD

ACTA DE SUSTENTACION DE INFORME FINAL DE INVESTIGACION CIENTIFICA (TESIS)

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 14 días del mes de Julio del año 2014, a horas 10:00, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Mg. CPCC. Raúl Primitivo MEZA CÁRDENAS

Secretario: CPCC. Rúsbel Freddy RAMOS SERRANO

Vocal: CPCC. Vicente Luis TORRES ALVA

Ratificados los Miembros del Jurado con Resolución N° 0343-2014-FCE-UNH...; del: informe final de investigación científica titulado:

"CONTROL PREVIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYESICA - AÑO 2012"

Cuyo autor es (el) (los) graduado (s):

BACHILLER (S): CASTRO FELIX, VERONICA  
HUAMANI SOTO, ROCIO

A fin de proceder con la sustentación del informe final de investigación científica titulado antes citado.

Finalizado la sustentación y evaluación; se invita al público presente y al sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al siguiente el resultado:

BACHILER: CASTRO FELIX, VERONICA

PRESIDENTE: DESAPROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

BACHILER: HUAMANI SOTO, ROCIO

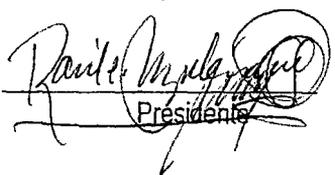
PRESIDENTE: DESAPROBADO

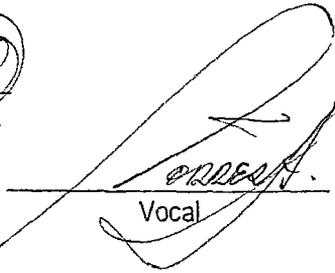
SECRETARIO: APROBADO

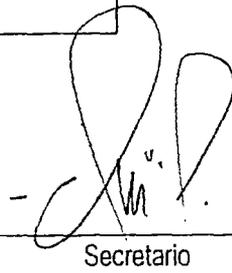
VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

  
Presidente

  
Vocal

  
Secretario