UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

"LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LAS COMPRAS MENORES O IGUALES A 8 UIT EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA 2017"

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO REGIONAL Y LOCAL

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

BACH. Javier Félix CHOCCE SANCHEZ
BACH. Rosario ENRIQUEZ MEZA

HUANCAVELICA – PERU
2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 17 DÍAS DEL MES DE Diciembre DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 am, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Frady Rivera Trucios.

SECRETARIO: Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon.

VOCAL: Mg. Johnny Huarac Quispe.

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 729-2018-FCE-e-UNH.; DEL, INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"La Gestion Administrativa y las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica 2017".

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Chocca Sanchez Javier Felix
Enriquez Meza Rosario.

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 RESULTADO:

BACHILLER: Chocca Sanchez Javier Felix

PRESIDENTE:	Aprobado.
SECRETARIO:	Aprobado.
VOCAL:	Aprobado.
RESULTADO FINAL:	Aprobado por Unanimidad.

BACHILLER: Enriquez Meza Rosario.

PRESIDENTE:	Aprobado.
SECRETARIO:	Aprobado.
VOCAL:	Aprobado.
RESULTADO FINAL:	Aprobado por Unanimidad

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

PRESIDENTE

VOCAL

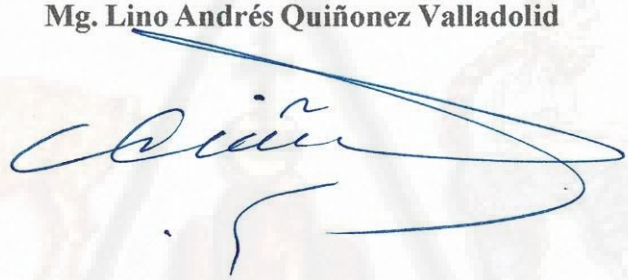
SECRETARIO

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constate que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mis padres y familia por su apoyo incondicional, y por su esfuerzo en lograr que cada día sea mejor persona, así mismo por ser el pilar fundamental para mi educación profesional y personal.

ASESOR

Mg. Lino Andrés Quiñonez Valladolid



Resumen

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación respecto a la Gestión Administrativa y las Compras Directas Menores o Iguales a 8 UIT, en la Universidad Nacional de Huancavelica, se puede concluir que existe una buena relación entre estados variables, lo que nos demuestra que las actividades que se realiza dentro de las unidades responsables de los procesos de compras directas en esta institución educativa superior, están en un buen performance, considerando que hay que seguir mejorando esa articulación o sistematización de las acciones administrativas que se desarrollan para el cumplimientos de los objetivos institucionales.

La investigación tuvo como objetivo principal buscar la relación entre las variables gestión administrativa y las copras directas menores o iguales a 8 UIT, y establecer cómo es que los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, se compenetran con tal relación de variables, asimismo el trabajo de investigación busca articular la relación que existe con los elementos del procesos administrativo con las compras directas o iguales a 8UIT, es decir, como es que la planificación, organización, dirección y control se relacionan con las compras directas, establecidas por el Estado Peruano.

Para todo lo mencionado en el párrafo anterior fue necesario aplicar instrumentos de medición, como la Escala de Likert, el cual no permitió obtener resultados importantes, que nos sirvió, para determinar las estrategias a aplicar y mejorar la gestión administrativa de la UNH, con respecto a las compras directas que se hace con el Estado Peruano, y así poder cumplir con los objetivos institucionales.

Palabras clave: Gestión administrativa, compras directas menores o iguales a 8 UIT.

Abstrac

According to the results obtained in the research work regarding Administrative Management and Direct Purchases Minor or Equal to 8 UIT, at the National University of Huancavelica, it can be concluded that there is a good relationship between variable states, which shows us that the activities carried out within the units responsible for the direct purchasing processes in this higher education institution are in good performance, considering that we must continue to improve this articulation or systematization of the administrative actions that are developed for the fulfillment of the institutional objectives.

The main objective of the research was to find the relationship between the administrative management variables and the direct copras less than or equal to 8 UIT, and establish how the administrative workers of the National University of Huancavelica, are interpenetrating such a variable relationship, as well as the Research work seeks to articulate the relationship that exists with the elements of the administrative process with direct purchases or equal to 8UIT, that is, how is planning, organization, direction and control related to direct purchases, established by the Peruvian State .

For everything mentioned in the previous paragraph it was necessary to apply measurement instruments, such as the Likert Scale, which did not allow obtaining important results, which helped us, to determine the strategies to be applied and improve the administrative management of the UNH, with respect to to direct purchases made with the Peruvian State, and thus be able to meet institutional objectives.

Keywords: Administrative management, direct purchases less than or equal to 8 UIT.

Índice

Pág.

Portada i

Dedicatoria ii

Página de asesor iii

Resumen iv

Abstrac v

Índice vi

Índice de tablas ix

Índice de figuras x

Introducción xi

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema 13

1.2. Formulación del problema 14

1.2.1. Problema general 14

1.2.2. Problemas específicos 14

1.3. Objetivos 15

1.3.1. Objetivo general 15

1.3.2. Objetivos específicos 15

1.4. Justificación 16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes 17

2.2. Bases teóricas 27

2.2.1. Gestión administrativa 27

2.2.2. Compras menores o iguales a 8 uit. 69

2.3. Hipótesis 80

2.3.1. Hipótesis general 80

2.3.2. Hipótesis específicos 80
2.4. Definición de términos 81
2.5. Definición operativa de variables 86
2.5.1 Operacionalización de la variable 86

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y nivel de investigación 88
3.1.1 Tipo de investigación 88
3.1.2 Nivel de investigación 89
3.2. Método de investigación 89
3.2.1. Método general 89
3.2.2. Métodos específicos 89
3.3. Diseño de investigación 91
3.4. Población muestra y muestreo 91
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 92
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 94

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados a nivel descriptivo. 97
4.1.1 Resultados de gestión administrativa 97
4.1.2. Resultados de las compras menores o iguales a 8 UIT 100
4..2. Resultados a nivel inferencial 104
4.2.1. Distribución muestra de la puntuación de la gestión administrativa 104
4.2.2. Distribución muestra de la puntuación de las compras menores a 8 UIT 105
4.2.3. Estimación de la relación entre variables 106
4.2.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación 107
4.2.5. Relación categórica de las variables 107
4.3. Prueba de la significancia de la hipótesis general 108
4.4. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas 110
4.5 Discusión de resultados 114
CONCLUSIONES 116

RECOMENDACIONES 118
REFERENCIAS 119
ANEXOS 123

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de niveles directivos 34
Tabla 2. Simbología..... 51
Tabla 3. Roles administrativos de Mintzberg 67
Tabla 4. Operacionalización de las variables..... 86
Tabla 5. Resultados de gestión administrativa..... 97
Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la gestión administrativa 98
Tabla 7. Resultados del perfil de la gestión administrativa..... 99
Tabla 8. Resultados de las compras menores o iguales a 8 UIT..... 100
Tabla 9. Resultados de las dimensiones de las compras menores o iguales a 8 UIT 101
Tabla 10. Resultados del perfil de las compras menores o iguales a 8 UIT..... 103
Tabla 11. Resultados de la relación categórica entre las variables 107
Tabla 12. Estadísticas para la prueba de las hipótesis especificas 110
Tabla 13. Valores para la interpretación del coeficiente de correlación..... 102

Índice de figuras

Figura 1. Proceso administrativo....35
Figura 2. Etapas del control....61
Figura 3. Diagrama de Gantt....65
Figura 4. Gráficos de control....65
Figura 5. Diagrama del árbol....66
Figura 6. Diagrama de los resultados de la gestión administrativa....97
Figura 7. Diagrama de las dimensiones de la gestión administrativa....98
Figura 8. Diagrama del perfil de la gestión administrativa....100
Figura 9. Diagrama de las compras menores o iguales a 8 UIT....101
Figura 10. Diagrama de las dimensiones de las compras menores o iguales a 8 UIT....102
Figura 11. Diagrama del perfil de las compras menores o iguales a 8 UIT....103
Figura 12. Diagrama de la distribución de puntuaciones de la gestión administrativa 104
Figura 13. Diagrama de la distribución de las compras menores o iguales a 8 UIT....105
Figura 14. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio....106
Figura 15. Diagrama de densidad de la distribución t de student....110
Figura 16. Diagrama de dispersión para la relación entre las variables....111

Introducción

En esta investigación se pretende averiguar sobre el nivel de correlación entre las variables de estudio, esta investigación se genera por la necesidad de eficacia que necesitan las entidades públicas en cuanto a las compras estatales y que gracias a la Ley 30225 plantea cambios en las formas de contratación ampliando los parámetros de contrataciones sin modalidad de selección, lo que se conocía como compras directas, de 3 UIT a 8 UIT con el objetivo de lograr la eficacia en la ejecución del presupuesto para el cumplimiento de los objetivos institucionales, gestionándolos de la mejor manera y para ello los gestores y funcionarios públicos deberán utilizar las ciencias administrativas para tal fin Para ello se considera cuatro capítulos los cuales son:

El capítulo I: El planteamiento del problema, que contiene la descripción del problema, así como la formulación del problema y la formulación de sus objetivos y sobre todo la justificación de la investigación.

El capítulo II: Comprende el Marco Teórico, que contiene los antecedentes locales, nacionales e internacionales respecto al tema de investigación, los cuales consideramos muy importante porque a través de ellos se fundamentan en forma teórica y práctica el tema materia de estudio, tratando de encontrar teorías sobre la gestión administrativa y las compras menores 8 UITS.

El capítulo III: Comprende la Metodología de la Investigación, donde se considera el tipo, nivel, método, diseño, población, muestra, procesamiento de los datos obtenidos, a fin de tener resultados que nos lleven a conocer la relación que existe entre la gestión administrativa y las compras menores a 8 UITS, para ello es necesario la aplicación de un cuestionario, el cual será tabulado, codificado y procesado.

El capítulo IV: Los resultados del trabajo de investigación donde se muestra cuáles son los resultados estadísticos a las que se arribó con la investigación, los cuales nos permite tener una mayor alcance, teniendo en cuenta que el estadístico utilizado nos dio resultados , que se pueden articular mejor para aplicar estrategias nuevas o buscar mejorar la calidad de servicios que puedan brindar los trabajadores administrativos de la Universidad

Nacional de Huancavelica, con respecto a las compras directas que se realizan fundamentalmente en el área de logística o abastecimiento.

Los autores

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Existe un círculo vicioso de desconfianza en la cadena de abastecimiento del sector público y por tal romper este círculo es una tarea ardua, difícil y de largo aliento. La solución está en crear un modelo exitoso y replicable. Así, estamos de acuerdo con lo vertido por Velásquez, German, quien sostiene que las contrataciones públicas parten de un gran conflicto de confianza: existe mucha desconfianza en todos los actores que forman parte del círculo de contratación del Estado. El comprador, que es el Estado, desconfía de los proveedores; los proveedores desconfían del Estado, y la sociedad en general, es decir, el cliente final (quienes van a recibir el bien o el servicio), desconfía de ambos. Por ello ante esta problemática se hace necesario el plantar algunas posibilidades de soluciones, entre ellos por ejemplo la necesidad de seguir mejorando en cuanto al planteamiento correcto del bien o servicio a contratar, la misma que tiene que responder a una correcta planificación, es decir, que lo que se desee adquirir tiene que tener un fin público, evitando así compras superfluas e innecesarias. Así mismo, los procesos de adquisiciones tendrían que contar con la suficiente transparencia y de público conocimiento, así y conforme al marco normativo las compras menores a 8 UIT deberían convertirse en una modalidad eficaz de contratar con el estado y no en blanco de sospechas e irregularidades, esta eficacia deberá estar en función a las

características del producto o servicio, buscando valor agregado al mejor precio de mercado, tanto al comprador como al proveedor.

Asimismo, es necesario una administración científica, es decir, se necesita la aplicación de ciertas herramientas cognitivas de gestión que busquen la *conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización; por ello decimos que la* gestión administrativa se resume en cuatro funciones, la Planificación, el cual permite determinar los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos; la organización, el cual permite ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización; la dirección, que permite mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, y el control, que es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017?

1.2.2 Problemas específicos:

- ¿De qué manera la planificación como dimensión de la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017?

- ¿De qué manera la organización como dimensión de la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017?

- ¿De qué manera la dirección como dimensión de la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017?

- ¿De qué manera el control como dimensión de la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión administrativa y las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación de la planificación como dimensión de la gestión administrativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

- Determinar la relación de la organización como dimensión de la gestión administrativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

- Determinar la relación de la dirección como dimensión de la gestión administrativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

- Determinar la relación de la organización como dimensión de la gestión administrativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

1.4. Justificación de la investigación

Esta investigación, permitirá encontrar el grado de incidencia y si existe o no relación entre la Gestión Administrativa y las compras menores a 8 UIT, esto puede ser útil en la administración pública a fin de determinar cuáles son las dimensiones a nivel gestión que tienen que ser mejoradas y reforzadas en la Universidad Nacional de Huancavelica, ya que en el marco de la competitividad, que no es un concepto solo de uso en las administraciones privadas sino que deberían trasladarse también a la administración pública con la finalidad transmitir confianza hacia la ciudadanía producto de un trabajo de excelencia, la cual permitiría eficacia en los gastos públicos, es decir, optimizar los recursos públicos, por otro lado como ya lo mencionamos una adecuada gestión aplicado en la contrataciones públicas permitiría crear confiabilidad entre los funcionarios públicos y la ciudadanía en general con la finalidad de seguir contribuyendo al crecimiento del estado peruano a través de sus entidades públicas como parte de un engranaje complejo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Internacional

- Bohorquez, E. & Puello R. (2013). En la tesis *"Diseño de un Modelo de Gestión Logística para mejorar la eficiencia organizacional de la Empresa Coralinas & Pisos S.A. Corpisos S.A. en el Municipio de Tubaarco, Bolivar",* investigación realizada para la obtención del título de administrador en la Universidad de Cartagena en Colombia. Dice que, a lo largo de la historia, la gestión logística ha sido parte fundamental de los procesos administrativos y organizacionales; desde que empezó a tomar forma en el ámbito militar hasta la actualidad, se ha convertido en un aliado imprescindible del sector empresarial, debido a que es considerada el conjunto de métodos necesarios para la correcta planificación y gestión de actividades. La logística es importante para el desarrollo de las organizaciones; hoy en día, se está incluyendo entre los programas de acción de las empresas con el fin de mejorar sus actividades.

Las conclusiones a las que arriban estos investigadores son las siguientes:

a. La recolección de datos sobre la empresa Coralinas & Pisos S.A. Cospisos S.A. y la transformación de los mismos en información permitió diseñar la ruta por la cual la empresa debería enfocarse de ahora en adelante; la cual consiste en

mejorar su gestión logística y su cadena de suministro mediante la modificación de algunos de sus procesos y la implementación de nuevas herramientas de trabajo, para lograr la eficiencia organizacional y por ende garantizar un sostenimiento y permanencia en el mercado actual.

b. El desarrollo del presente proyecto permitió poner en práctica todos aquellos conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional cursada, incentivando el uso de herramientas para la solución de problemas empresariales; también aportó el entendimiento de cómo funciona la gestión logística de las empresas en un entorno real.

- Vásquez P. & Daniela A. (2016). En la tesis *"Levantamiento de Procesos Caso: Unidad de Compras Públicas de la EP FLOPEC", investigación presentada para* la obtención el título de magister en la Pontifica Universidad Católica del Ecuador - Sede Esmeraldas. En la que indique que: La investigación fue realizada con el objeto de presentar un esquema de trabajo que contemple de forma integrada los procesos que administra la Unidad de Compras Públicas de la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana (EP FLOPEC) teniendo presente que una institución cuyos procesos estén levantados y plasmados en documentos tiende a obtener mejores resultados en su gestión, tanto operativa como administrativa. Para describir la situación actual de la Unidad de Compras Públicas de la EP FLOPEC se llevó a cabo una investigación no experimental, realizada bajo el método deductivo, mediante la aplicación de entrevistas como instrumento de investigación, las que fueron dirigidas al personal clave de la EP FLOPEC, quienes intervienen de forma directa en los procesos de compras públicas; la información recopilada permitió determinar que existe la necesidad de contar con instrumentos que permitan identificar cuáles son las responsabilidades de cada funcionarios y las actividades que se deben desarrollar para llevar a cabo su trabajo de forma habitual, así como concluir que es imperativo el levantamiento de los procesos de la Unidad de Compras Públicas de la EP FLOPEC, y las conclusiones a las que arribo fueron las siguientes:

a. La Jefatura de la Unidad de Compras Públicas de EP FLOPEC no cuenta con manuales o instructivos para determinar las funciones del personal que se desempaña en la unidad.

b. No se han identificado los pasos que deben seguir los funcionarios de EP FLOPEC para llevar a cabo procesos de compras públicas.

c. Los procesos y subprocesos se ejecutan conforme lo determinado en la normativa vigente, pero no cuentan con procedimientos documentados que describa de forma detallada las actividades que deben ejecutar los que diferentes actores del proceso de compras públicas de la EP FLOPEC.

d. Así mismo no se puede medir la gestión por cuanto no se cuenta con indicadores de calidad.

- Vaca E. & Diego F. (2015). En la tesis *"Análisis de la Figura de Emergencia para los Procesos de Contratación Pública.",* investigación para la obtención del título de abogado de la Universidad Internacional del Ecuador, en la que manifiesta que, el presente trabajo investigativo trata sobre los procesos de contratación pública que se llevaron a cabo en el Ministerio del Interior durante el año 2013, de manera particular aquellos que se celebraron bajo figura de emergencia. Es así que, con criterios jurídicos, además del análisis bibliográfico y documental correspondiente, se indicaron las características principales de esos procesos para determinar su conveniencia, además de apego a la legislación vigente. Tras el desarrollo de estudio, se pudo determinar como principal conclusión que la contratación pública bajo situación de emergencia presenta beneficios sustanciales en cuanto a ahorro de tiempo y recursos, además de cumplimiento eficiente de las actividades de las entidades contratantes; sin embargo, se concluye asimismo que este factor no es, ni puede ser, un criterio de fuerza para la declaratoria de emergencia de ninguna institución y que se deben acoger todos los elementos de la legislación para determinar el estado, totalmente excepcional, de situación de emergencia, y cuyas conclusiones fueron las siguientes:

a. Se ha podido determinar que el Sistema Nacional de Compras Públicas es un elemento innovador y adecuado para generar un ambiente de igualdad de

oportunidades y control de las actividades que se realizan con el dinero público. Uno de los elementos que sobresale es la normativa amplia de los procesos de contratación de bienes y servicios lo que agiliza dichos procesos, ya que tanto las entidades contratantes como los oferentes conocen los pasos a seguir y pueden participar activamente en estos procesos.

b. Se concluye que las situaciones de emergencia son de carácter fortuito, de fuerza mayor y de inminencia, que puede ocasionar un efecto negativo, tanto a nivel nacional, regional o institucional; en este sentido, estas situaciones de emergencia no pueden ser la norma, sino que son excepcionales. Por la amplitud jurídica y en la praxis de las situaciones que pueden considerarse de emergencia, se tornan difíciles de determinar. Es así que la máxima autoridad aparece con un rol fundamental que, a través de su compromiso, puede determinar si una situación tiene las características de emergencia, asumiendo a la vez la responsabilidad de las acciones emprendidas durante tales situaciones.

c. Se ha podido verificar que las compras públicas desarrolladas durante situaciones de emergencia presentan ventajas importantes entre las que destaca la agilidad de los procesos sin comprometer la calidad de los productos o servicios ni la conveniencia de la contratación.

- Quintero, M. & Aguilar, D. (2014). En la tesis *"El Principio de transparencia en el régimen de contratación estatal en Colombia"*, para optar el título de Magíster en Derecho Administrativo en la Universidad Nueva Granada – Bogotá, en la República de Colombia. En este trabajo se muestra la aplicabilidad del principio de transparencia en la contratación estatal, el problema de la investigación es el análisis de los aspectos que enmarcan la modificación del estatuto contractual mediante la Ley 1150 de 2007;siendo el objetivo principal determinar si las medidas para la transparencia, introducidas mediante la Ley 1150 de 2007, han sido eficaces; para su desarrollo se realizan unos objetivos específicos, en primer lugar definir conceptualmente el principio de transparencia en la contratación; en segundo lugar la identificación de las causas de la modificación del estatuto, a partir de la

exposición de motivos de la Ley; en tercer lugar el análisis del contenido de la norma y su aplicabilidad, y finalmente el análisis de los índices de corrupción en Colombia, a fin de determinar la eficacia de la norma. Las conclusiones son las siguientes:

a. La transparencia de manera general es considerada, como aquella conducta adecuada del individuo, que actúa con principios y valores; entendiéndose entonces en aplicación a la contratación estatal, como un principio rector, mediante el cual se busca la garantía de la imparcialidad en los procesos contractuales, para lo cual se establecieron modalidades de procesos de selección de contratistas con unas reglas que buscan la igualdad de oportunidades sin atender otro tipo de razones; ocupando el lado opuesto de la corrupción, mientras ésta última es la conducta inadecuada, convertida en una cultura anti-ética, que busca una solución a intereses propios o de terceros.

b. En materia contractual, a partir del año 1993, el Estado colombiano, a través de su rama legislativa, ha emitido Leyes (Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007),de las cuales igualmente se han expedido los respectivos Decretos reglamentarios; así mismo, fue expedida la Ley 1474 de 2011, "estatuto anticorrupción", y el Decreto 019 de 2012, todos enfocadas a lograr la eficiencia de las entidades públicas, en aplicación a los principios de la función pública y la contratación estatal, en especial al principio de transparencia, con la intención de disminuir, de esta forma, los índices de corrupción. A pesar de la amplia normativa en materia de transparencia en la contratación pública, una gran cantidad de la contratación estatal se sigue realizando recurriendo a la contratación directa, lo que crea un clima de riesgo y favorece la inclusión de intereses particulares en la actividad de la administración, y cometiendo otra serie de conductas anti-éticas que siguen beneficiando a unos pocos.

c. Con relación al análisis realizado a las normas, se puede advertir que tanto el gobierno como el legislador han hecho sus mayores esfuerzos en procura del estableciendo de los diferentes procedimientos, para ser posible no solo la

interpretación, sino la aplicación del principio en estudio, en los procesos que conllevan a la selección del contratista y a la adjudicación del contrato. Respecto de la Ley 1150 de 2007, se advierte que retoma los artículos del derogado Decreto 2170 de 2002, haciendo más claro y estricto el proceso contractual y agrega otros que considera deben hacer parte de la norma. Dentro de este contexto, se observa que la selección del Contratista juega un papel fundamental a la hora de aplicar los procedimientos, que conllevan la adjudicación del contrato, dado que el principio de transparencia puede resultar vulnerado por una indebida aplicación de lanorma.

Nacional

- Collado J., Andrade S & Delgado J. (2016), en la tesis *"Implementación del Procedimiento Administrativo de Servicios Menores a 8 UIT y la eficiencia en la atención de los requerimientos del Área Usuaria en la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A."***,** investigación realizada para optar título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, cuyo objetivo principal fue Determinar si la implementación del procedimiento administrativo en la contratación de servicios menores a 8 UIT se relaciona significativamente con la eficiencia en la atención de los requerimientos del área usuaria en la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A. y cuyas conclusiones fueron las siguientes:

a. Se ha demostrado que en la entidad EMILIMA S.A, no se ha implementado un procedimiento administrativo en la contratación de servicios menores a 8UIT, afirmación que tiene respaldo del 68% de la muestra, en el cual afirman que no hay eficiencia para la aplicación del procedimiento administrativo.

b. Se ha demostrado que en la entidad EMILIMA S.A, no existe una actualizada base de datos de los proveedores de servicios, afirmación que tiene respaldo del 75% de la muestra, donde afirman que no disponen de un registro o base de datos de sus clientes, para viabilizar los procedimientos de contratación menores a 8 UIT

c. Se ha demostrado que en la entidad EMILIMA S.A., la atención de los requerimientos son ineficientes y causan insatisfacción al área usuaria, porque no

hay un flujo del procedimiento lo cual tiene un respaldo del 68% de la muestra, por lo que genera retrasos en los plazos de atención.

d. Se ha demostrado que en la entidad EMILIMA S.A., no hay programas de capacitaciones constantes al personal administrativo lo cual tiene respaldo del 62% de la muestra, por lo que genera demora en la atención de los requerimientos del área usuaria

- Bautista J. (2016), en la tesis *"Proceso de control y las Compras Directas de la Dirección de Salud Apurímac II, Andahuaylas 2015",* investigación presentada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, y cuyo objetivo principal fue ddeterminar la relación que existe entre el proceso de control y las compras directas de la Dirección de Salud Apurímac II, Andahuaylas 2015. y cuyas conclusiones son:

a. Existe relación directa entre el Proceso de Control y las Compras Directas de la Dirección de Salud Apurímac II, según el resultado de 0.577 (coeficiente de Spearman) que significa, que existe una correlación positiva moderada.

b. . Existe relación directa entre Normativa y Calidad que regule el procedimiento para las Compras Directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, una vez sometidos al coeficiente de Spearman evidencian una correlación de 0,454 que significa, que existe una correlación positiva moderada.

c. Existe relación directa entre las variables de Monitoreo y el Proceso Administrativo para las compras directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, de la Dirección de Salud Apurímac II, donde carecen de supervisión por parte del Órgano de Control Institucional (OCI), dado que no existe ningún procedimiento que ellos puedan aplicar para sancionar al responsable, tiene una relación significativa de los resultados obtenidos a través del coeficiente de Spearman, según el resultado obtenido es de 0,380 que significa una correlación positiva baja.

d. Existe relación directa entre Medición de Riesgo y Eficacia de la dirección de salud Apurímac II, para las contrataciones directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, tiene una relación significativa de los resultados obtenidos por el valor del coeficiente de Spearman, demuestra con el resultado de 0,324 lo que significa que hay una correlación positiva baja.

- Ayna, J. (2014). En la Tesis *"Evaluación administrativa de la unidad logística de la municipalidad provincial el Collao Ilave periodos 2012-2013",* investigación realizada para optar el título de contador público, en la Universidad Nacional del Altiplano Puno – Perú, que indica que lluego de la información obtenida y debidamente sistematizada de la Municipalidad Provincial el Collao Ilave y cuyo objetivo principal es: Analizar los Procesos Técnicos del Sistema de Abastecimiento aplicables en la Unidad de Logística, para determinar su incidencia en La gestión administrativa de La Municipalidad Provincial el Collao Ilave año 2012-2013, se llegó a los siguientes resultados:

a. La organización estructural y funcional de la unidad de abastecimiento de la Municipalidad Provincial el Collao Ilave es regular, el jefe de la unidad de abastecimiento es competente por tener grado de Instrucción superior, debe ser capacitado permanentemente para el cargo asignado.

b. Para el objetivo específico No 02.- Al evaluar la aplicación de los principios fundamentales de control interno, así como la aplicación de las normas generales y procesos técnicos del sistema de abastecimiento de los años 2012 y 2013, se obtiene un resultado regular, porque alcanza al 46% de promedio, la aplicación de los principios básicos de control interno es del orden de 29% en promedio.

c. La unidad de abastecimiento de la Municipalidad Provincial el Collao Ilave, para que funcione como sistema requiere de una estructura orgánica que defina con claridad las funciones, unidades relaciones, flujo de información y decisión. Las limitaciones en el proceso de investigación del presente trabajo fueron los siguientes:

d. Falta de una adecuada organización y sistema de administración dentro de la Municipalidad para verificar eficientemente los resultados. Limitada y parciales

investigaciones realizadas por los egresados de la Universidad Nacional del Altiplano en relación al presente trabajo en la determinación de gestión administrativa municipal. Limitado acceso para la obtención de los estados financieros de la Institución en estudio por considerar datos confidenciales. Poca existencia de bibliografías sobre la administración y gestión Municipal.

- Paredes J. (2013), en su tesis titulado *"Proceso de control y su incidencia en las compras directas en los organismos públicos descentralizados de Lima 2012 – 2013",* trabajo de investigación realizada para optar el grado académico de maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión Municipal, y que el objetivo principal es determinar de qué manera el proceso de control incide en las compras directas, en los Organismos Públicos Descentralizados de Lima y las concesiones a las que arribó son las siguientes:

a. El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), al excluir de la Ley a las contrataciones directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, pone en riesgo la transparencia de estas contrataciones, generando suspicacias en el manejo de los recursos al no existir ningún procedimiento general que regule este tipo de contrataciones dando lugar a incurrir en corrupción, es por eso que algunas entidades al encontrarse desprotegidas han tenido que elaborar su propio procedimiento a seguir de acuerdo a sus necesidades.

b. Las entidades al no contar con ninguna normativa que regule el procedimiento para las compras directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, carecen de supervisión por parte del Órgano de Control Institucional (OCI), dado que no existe ningún procedimiento que ellos puedan aplicar.

c. Las entidades al no contar con ninguna normativa que regule el procedimiento para las compras directas por montos iguales o menores a tres unidades impositivas tributarias (3) UIT-s, no pueden evaluar los riesgos que tienen estas contrataciones, con la finalidad de identificar el problema y tomar una decisión oportuna.

- Ángeles, A. (2011). En la tesis *"Mejoramiento de la gestión administrativa del sistema logístico del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú, como garantía de gobernabilidad: 2006-2010",* investigación realizada para optar el grado académico de maestro en Gobernabilidad en la Universidad San Martín de Porres. Indica que el Problema, en el que se centra la presente tesis, exige responder a la interrogante: ¿Se presentan o producen empirismos aplicativos, deficiencias, e incumplimientos, que impiden la eficiente gestión administrativa del sistema logístico del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, como garantía de gobernabilidad: 2006-2010? y las conclusiones fueron las siguientes:

a. Está probada la existencia de empirismos aplicativos en los procedimientos seguidos y técnicas empleadas, en el mejoramiento de la gestión administrativa del sistema logístico del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, como garantía de gobernabilidad: 2006-2010, como consecuencia de no conocer y no aplicar adecuadamente los conceptos básicos y técnicas más avanzadas en las ciencias administrativas, sistema de abastecimiento y logístico, así mismo porque no cuentan con los medios de transporte idóneos y con un nivel de operatividad aceptable que les permita cumplir con sus faenas diarias en cumplimiento de sus objetivos institucionales, además porque el personal responsable de llevar a cabo dicha gestión desconoce en su gran mayoría los lineamientos establecidos en la Ley de Contrataciones del Estado.

b. Está probada la existencia de deficiencias de personal, en el mejoramiento de la gestión administrativa del sistema logístico del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, como garantía de gobernabilidad: 2006-2010, como consecuencia de no conocer y no aplicar adecuadamente los principios básicos de Administración, así mismo porque no cuentan con las maquinarias y equipos adecuados que les permitan cumplir de manera eficiente con sus faenas diarias relacionadas con la protección de la integridad de la ciudadanía en general. A su vez porque el personal responsable de desarrollar la gestión administrativa del CGBVP no cuenta con un nivel adecuado de capacitación técnica que les permita cumplir sus funciones de manera más eficiente y por ende con resultados más

óptimos. Finalmente, porque el personal responsable desconoce los lineamientos establecidos en la Ley del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú.

c. Está probada la existencia de incumplimientos de las disposiciones normativas del sistema de abastecimiento, en el mejoramiento de la gestión administrativa del sistema logístico del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, como garantía de gobernabilidad: 2006-2010, como consecuencia de no contar con un software de gestión logística que les permita optimizar el desarrollo de procesos y/o procedimientos propios de la gestión administrativa del CGBVP, así mismo por no contar con los recursos económicos suficientes que les facilite operar sin inconvenientes y puedan satisfacer todos sus requerimientos y necesidades tan grandes en la actualidad. De igual modo porque no cuentan con los medios de comunicación idóneos que faciliten el cruce de información entre todas las dependencias del CGBVP y las diversas áreas administrativas que integran las compañías de la institución. Finalmente, porque el personal a cargo de llevar a cabo dicha gestión no cumple mayoritariamente con lo establecido por las normas del sistema de abastecimiento, cuyo cumplimiento es obligatorio si se pretende mejorar sustancialmente el sistema logístico

d. Esta investigación ha probado la existencia de dificultades en el mejoramiento de la gestión administrativa del sistema logístico del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, como garantía de gobernabilidad: 2006-2010, porque existen empirismos aplicativos en el desarrollo de procedimientos seguidos y técnicas empleadas, por presentar deficiencias en el personal responsable de ejecutar dicha gestión y por presentar incumplimientos de disposiciones normativas del sistema de abastecimiento.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión administrativa

2.2.1.1 Conceptos

El concepto tradicional de gestión se relaciona directamente con el concepto de administración, y para Ramírez, 2005, p. 14 significa “hacer diligencias

conducentes al logro de unos objetivos". La gestión involucra la ejecución de acciones para llegar a un resultado.

Asimismo, Fajardo (2005), indica que la gestión está relacionado con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, y que se basa al conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contextos social orientado por la racionalidad social y técnica.

Si nos acercamos al significado etimológico, la palabra gestión proviene de "gestus", una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la hexis, esto es: el modo en que un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. Pero este significado no nos dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como naturales por los sujetos de una determinada cultura. Sin embargo, "gestus" es derivada de otra palabra latina: "gerere", que posee varios significados: llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, conducir una acción o un grupo, ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario.

Para Karl Von Clausewitz, la palabra gestión proviene directamente de "gestio-onis": acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con "gesta", en tanto historia de lo realizado, y con "gestación", llevar encima; y se referiría a tener un carácter activo en la guerra. En este sentido, gestión está estrechamente ligada a "estrategia" (de "stratos-ego": yo conduzco), en una guerra se organiza los encuentros con el fin de derrotar/destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio, que es el objetivo ideal de la guerra. Por tanto, las "estrategias de gestión" es actuar contra el otro. Por otro lado, se vuelve a retomar el sentido activo

de la palabra gestión por un carácter cultural del gestus. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización esta organización con la que nos encontramos hoy. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce se dirige ("-duce") con los otros ("con-"). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros).

¿Qué significa gestionar? Conviene hacer algunas otras precisiones. En el segundo sentido que se presentó, gestionar no es exclusivamente administrar (o "gerenciar"), ni simplemente organizar y, mucho menos, conducir (en sus sentidos autocrático, carismático, paternalista, etc.). Tampoco es algo que siga la lógica de las "recetas", tantas veces relacionadas con el marketing estratégico o la producción de imagen corporativa. Pensar y realizar la gestión es un desafío de cada momento. Porque cambiaron (y cambian permanentemente) las coordenadas de las realidades en las que nos movemos y, al mismo tiempo, nosotros (como instituciones o como personas) somos partícipes de esas transformaciones de los escenarios sociales dentro de los cuales actuamos. El desafío de gestionar, en cuanto actuar creativamente gestando procesos colectivos, nos lleva a adoptar una actitud histórica y analítica: nunca el pasado puede repetirse y nunca el futuro como imagen debe llevarnos a negar las condiciones del presente. Forzar las situaciones presentes y a las personas u organizaciones en función de un fantasma del pasado o del futuro, significa desaprovechar las condiciones existentes y destruir a los otros. De lo que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico. Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos

institucionalmente y que desearíamos que fueran adoptados de manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones. Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto. Por lo tanto, no podríamos hablar de una gestión "exitosa" si nos estamos refiriendo tan sólo al equilibrio de fuerzas o la estabilidad lograda a partir de las habilidades de quien coordina o conduce. La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño de estrategias participativas que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran. Cuando se habla de gestionar, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos. En este sentido, la gestión es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan. Esto quiere decir que el proceso de gestión no debe apuntar a la negación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo "colectivo" no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional.

Gestión, poder y conducción

La gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. Vale recalcar que la construcción de hegemonías (según lo expresan los filósofos Ernesto Laclau & Chantal Mouffe) no significa inmediatamente el planteamiento

de situaciones de dominio, sino la posibilidad y el proyecto de articulación de fuerzas y de diferencias, a través de un imaginario y un objetivo común Por eso, gestionar es más que conducir. La acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. No es sólo conducción o dirección, aunque las implique. Es coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión.

Chiavenato (2006, p.3) La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

La Gestión (o Management) es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de la empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Aunque resulte paradójico, los directivos no desarrollan trabajo en el sentido ordinario de la palabra, lo que hacen es realiza para la organización cinco funciones y, al hacerlo, representan tres importantes papeles y aplican otras tantas capacidades primordiales. Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales sino por los resultados que alcancen. No tiene que ceñirse a planteamientos teóricos, sino que tienen que tener la habilidad de saber escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiadas a una situación real determinada.

Por todo ello, los cinco conceptos claves relacionados con la Gestión son:

- Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferentes con respecto al resto de las personas que integran la organización.

- Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la empresa cinco funciones características: Planificar, Organiza, Dotar de personal, Dirigir y Controlar.

- Los directivos representan tres importantes papeles en la organización (Interpersonal, Informativo y decisorio) y aplican tres aptitudes básicas (Intelectuales, de Relaciones humanas y Técnicas)

- La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización en función de los recursos disponibles.

- Los directivos tienen que ser capaces de discernir las diferencias que existen entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores que predominen en cada situación específica.

La gestión (o management) es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esencial con el fin de alcanzad los objetivos de la organización. Uno de los recursos más importantes son las personas que trabaja para la empresa. Los directivos dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de esos recursos humanos la diferencia entre los directivos y resto de los empleados está en que los primeros dirigen el trabajo de los demás.

Gestión administrativa

El autor Anzola, Sérvulo; (2002) menciona que "gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control". (Pág.70)

Conforme a lo anterior es indudable la importancia que tiene la gestión administrativa en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma.

Los niveles de la gestión

Nivel superior: Alta dirección (ejecutivos, gerente, director general) o también conocido como nivel estratégico, este nivel corresponde a la planeación que se orienta a lograr los objetivos de la organización y su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la compañía. Se basa en decidir los objetivos de la empresa, definir los recursos que se usarán y las políticas para obtener y administrar dichos recursos.

El nivel estratégico es conducido por la gerencia y los directores de la organización, es el encargado de establecer el marco de referencia general, pero no detallado, para el funcionamiento de la compañía, suele cumplir periodos de tiempo largos y su principal fin es la efectividad.

Nivel medio: Mandos intermedios (directores funcionales o departamentales), o también conocido como nivel táctico, en este nivel se desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de mediano nivel en la compañía y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está conformada la empresa, coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia.

La diferencia básica con el nivel estratégico es que el primero se refiere a la gestión de toda la empresa y se extiende en el tiempo, mientras que la segunda

se refiere a la planeación de los productos y servicios específicos que ofrece la organización con tiempos y plazos determinados.

Primer nivel: Mandos operativos (supervisores), a este nivel corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía. Se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la empresa. Cumple con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Los encargados siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso.

La siguiente tabla muestra los aspectos cambiantes de los diferentes tipos de niveles directivos:

Tabla 1.

Tipos de niveles directivos.

	Nivel operativo	**Nivel medio**	**Nivel alto**
Roles cambiantes	Desde implementadores de operaciones hasta empresarios agresivos	Desde controladores administrativos, hasta asistentes de apoyo.	Desde asignadores de recursos hasta líderes institucionales
Actividades clave	Creación y búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento para el negocio	Desarrollo de los individuos y soporte de sus actividades	Establecimiento de estándares altos de desempeño
	Atracción y desarrollo de recursos	Vinculación del conocimiento y las habilidades dispersos entre las unidades	Institucionalización del conjunto de normas y valores que apoyan la cooperación y la confianza
	Administración de la mejorar continua dentro de la unidad	Administración de la tensión entre el objetivo de corto plazo y la ambición de largo plazo	Creación de un objetivo corporativo y de ambición sobresaliente

Fuente: Adaptación de C. Barlett y S.. Goshal (1997). Citado en Bateman y Snell (2009).

2.2.1.2 Las funciones de la gestión y/o proceso administrativo

Los directivos a cabo las cinco funciones características del proceso del proceso de gestión: planificar, organizar, dotar de personal, dirigir y controlar, partiendo de una secuencia lógica, aunque en la práctica, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás y en la secuencia que dicten las circunstancias.

Según el autor Amador, Juan Pablo (2003) establece que: *"El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades."* El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

El Proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Proceso administrativo.
Fuente: Chiavenato (2009).

A. Planificación

La planificación consiste en establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados. Además de establecer objetivos, la planificación permite diseñar programas y calendarios que contribuyan a la consecución de dichos objetivos. En este proceso los directivos del primer nivel intervienen por ejemplo en cuántas unidades deben producir el grupo en el día. Los directivos de nivel medio manejan unos objetivos o metas que, generalmente, tienen una proyección de un mes a un año. Por último, los directivos del nivel superior fijan objetivo y desarrollan planes más amplios para toda la organización, con un horizonte entre uno y cinco años.

Para Amador, Juan Pablo (2008); *"La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades."* Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacía sus objetivos de manera eficiente. Por tanto, La planificación es un proceso continuo de provisión de recursos y servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados según un orden de prioridad establecido, permitiendo elegir la o las soluciones entre muchas alternativas. La elección toma en consideración el contexto de dificultades internas y externas; conocidas en el presente o predecibles en el futuro.

Objetivos de la planificación:

- Disminuir el riesgo de incertidumbre en cualquier nivel de la organización.

- Facilitar el logro de objetivos de la empresa

Características de la planificación

Tiene carácter prospectivo. Es decir, concierne al futuro Debe de existir una relación plausible de causalidad entre acciones y resultados: Las decisiones que se tomen en planificación siempre tienen que estar relacionadas con el objetivo que se pretenda conseguir. Está orientada a la acción: Es un proceso continuo y dinámico que debe está orientado a la acción con el fin de conseguir cambiar (para mejorar) la situación actual. No debe ser un documento teórico que se archiva y nadie usa en el día a día y debe en todo ir acompañada en cualquier caso de la dotación de recursos necesarios para llevar a cabo lo planificado. Naturaleza multidisciplinar: Debe realizarse por profesionales de diferentes disciplinas ya que las diferentes perspectivas de los mismos enriquecen el proceso planificador y permite obtener mejores resultados tanto en el análisis como en la ejecución de lo planificado.

Dificultades de la planificación

Falta de información formal ya que en numerosas ocasiones los datos necesarios para planificar no están disponibles y hacer estudios específicos para conseguirlos puede ser muy caro o imposible. Necesidades superiores a los recursos disponibles. La gestión cotidiana ocupa todo el tiempo, lo que lleva a solucionar puntualmente los problemas sin reflexionar sobre su origen. Tendencia a usar soluciones ensayadas en otros contextos donde han dado resultado, debe siempre tenerse en cuenta el entorno en el que trabajamos, no siempre las soluciones son útiles sin un proceso de adaptación a la propia realidad. El entorno se modifica rápidamente, la sociedad avanza rápido y los cambios en las pautas culturales son cada vez mayores y hacen que debamos cambiar nuestras formas de trabajar si queremos dar respuesta a las necesidades sociales. Existencia de grupos de presión. El planificador no está solo, la sociedad le va a exigir que dé una respuesta adecuada y que tenga en cuenta lo que opinan los diferentes grupos sociales, por lo que la participación es importante, no se puede planificar de forma aislada.

Tipos de planificación

Normativa o de políticas: Establece la misión de la organización, tiene una perspectiva temporal basada en el largo plazo, define la misión, visión y valores, estableciendo la orientación general hacia la que debe encaminarse la organización.

Estratégica: Delimita los fines de la organización, decide las prioridades de acción y las alternativas entre las diferentes orientaciones que se pueden tomar en el futuro para ello establece los planes de acción para conseguir los objetivos realizando un análisis interno de la organización y un análisis del entorno en el que se desenvuelve la misma y estableciendo a partir de ellos las estrategias que se consideran mas adecuadas. Herramienta de Planificación estratégica: Análisis DAFO

Táctica o estructural: Elabora los programas y proyectos para conseguir los fines de la organización, previamente definidos en la fase de planificación estratégica, estableciendo los objetivos generales y específicos y estructurando las actividades y los recursos necesarios para conseguir los objetivos. Los programas tienen vocación de continuidad en el largo plazo y los proyectos se plantean a más corto plazo y con una estructura más flexible.

Operativa: Establece los objetivos operacionales y define como se van a desarrollar las actividades, el calendario de ejecución de las mismas, como se gestionarán los recursos y quién será el responsable de cada una de las actividades.

B. Organización:

La organización, pretende resolver la cuestión de quien debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos. También han de establecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo, la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos.

Según, Amador, Juan Pablo (2008), La organización: “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la

organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa." La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

Recordemos entonces que la organización es la segunda fase del proceso administrativo y que esta fase permite la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. Melinkoff (1987), con relación al título del escrito la define como el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación u elaboración del nivel corporativo estratégico(misión, visión, objetivos corporativos, metas y mecanismos de medida u actuación).

Según Melinkoff (1987), para estructurar una organización es preciso trabajar con los siguientes elementos:

- Los principios generales.
- Los sistemas de organización.
- Los instrumentos metodológicos.

Principios generales de la organización.

Los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa o institución según Melinkoff (*op cit*), se pueden enumerar en orden jerárquico de la siguiente manera.

1. **Principio del objetivo:** de acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudaran a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación a fines más generales y permanentes. Así se habla de la misión de la universidad, de la misión del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, etc.

2. **Principios de los canales de supervisión bien definida:** según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.

3. **Principio del espacio control:** de acuerdo con este principio, se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre 7 y 8, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados, el medio ambiente físico.

4. **Principio del equilibrio dirección-control:** este principio establece que, a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí el control de funcionamiento de la organización sea total o de la parte de ésta que delegue.

5. **Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad:** de acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.

6. **Principio de fijación de responsabilidades:** este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.

7. **Principio de la selección y adiestramiento del personal:** se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.

8. **Principio de la excepción:** se enuncia afirmando que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjefes del nivel jerárquico correspondiente.

9. **Principio de identificación:** este principio establece que todos los actos o hechos que se sucedan o que sea susceptibles de suceder en la institución y la cantidad de cosas que se manejen, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otras hechos o cosas semejantes.

10. **Principio de simplicidad:** establece que dentro de cualquier organismo sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables para los fines del organismo.

11. **Principio de la moral interna:** este principio establece que debe haber responsabilidad, colaboración y compromiso para el logro de los objetivos institucionales comunes, entre los integrantes de la empresa, tanto directivo como subalterno.

12. **Principio de la unidad de mando:** afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.

13. **Principio de jerarquía o de escala jerárquica:** establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad desde en directivo superior hasta el último subordinado y que ésta debe funcionar claramente a través de toda organización.

14. **Principio de especialización:** establece que a medida que la empresa se amplia y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.

15. **Principio de centralización** – descentralización: se enuncia diciendo que hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, la adopción de decisiones y la responsabilidad se distribuyen en instancias de dirección intermedias. Una buena descentralización distribuye las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo.

Los sistemas de organización

Son distintas formas de poner en coordinación sistemática, los diversos elementos humanos y materiales de un organismo. Los principales son los sistemas lineales, los sistemas funcionales y los sistemas mixtos. A continuación, se mencionan los sistemas de organización que describen algunos autores referidos por Melinkoff en su texto las organizaciones (2000, p 45).

- Reyes Ponce y Jeener:

a) Sistema lineal.
b) Sistema funcional.
c) Sistema lineal y de Staff.

- Spriegel:

a) Sistema lineal.
b) Sistema funcional.

c) Sistema mixto (Lineal y staff).

d) Sistema comisional.

- Agramonte:

a) Puros: Sistema lineal.

b) Sistema funcional.

c) Sistema lineal y de asesoría.

d) Mixtos: Lineal funcional, de organización comisional

Sistema de organización lineal o de línea jerárquica (perspectiva fayoliana).

Este sistema fue propuesto en los inicios del desarrollo organizacional por Henry Fayol (1972), el mismo tiene como característica particular que las funciones generales reposan en la autoridad superior al establecer a partir de esta las líneas de mando, autoridad y comunicaciones, que van desde la máxima autoridad hasta el último funcionario. Se califica de jerárquico porque establece relaciones determinadas por órdenes que emanan desde un mismo departamento, otros autores lo denominan sistema escalar o vertical porque la autoridad o responsabilidad es escalonada, siguiendo los niveles de la organización. En este tipo de sistema la cantidad de funciones y la autoridad va disminuyendo a medida que desciende la escala jerárquica.

Ventajas del sistema lineal:

- La organización resulta sencilla de comprender.
- Genera rapidez en la ejecución de las órdenes.
- Es de gran utilidad en las empresas pequeñas.
- Hay clara definición de la autoridad responsabilidad
- Se mantiene la eficacia en la disciplina y la unidad de mando.

Desventajas del sistema lineal:

- No hace uso de las ventajas de la especialización.
- Los jefes deben tener conocimientos diversos
- La pérdida de hombres claves pone en peligro el funcionamiento de la empresa.
- Existe la posibilidad de descuido de algunas funciones.
- Demasiada rigidez debido a la restringida discrecionalidad.

Sistema de organización funcional o Tayloriano.

Este sistema fue propuesto en los inicios del desarrollo organizacional por Frederick Taylor (1972). Este enfoque organizacional tiene como particularidad que, en lugar de concentrar las funciones, las distribuye en diversas autoridades superiores o intermedias, pues se basa en la diversidad de funciones que se realizan en un organismo. Para ello clasifica las funciones de acuerdo a las características y agrupa en unidades especializadas, las funciones similares o parecidas. El sistema no descansa en hombres sino en las funciones. En este sistema vale más la especialización que la posición jerárquica de los hombres.

Ventajas del sistema funcional:

- Aprovecha las ventajas de la especialización.
- Facilita el entrenamiento del personal debido a las exigencias de cada cargo.
- Se facilita el control directo.
- Se puede lograr la cooperación de todos los funcionarios, unidades o dependencia que forman los organismos.

Desventajas del sistema lineal:

- A veces se dificulta fijar la responsabilidad final en cuanto al resultado de cierta actividad.
- La supervisión es múltiple.
- Se descarta el principio de unidad de mando.
- No estimula el entrenamiento de los ejecutivos.

Sistema de organización lineal con staff, asesoría o plana mayor.

Esa un sistema de uso corriente en las grandes empresas donde se realizan gran número de funciones de cierta magnitud o complejidad. Es un sistema de organización lineal al cual se agregan funciones asesoras o de dependencias asesoras denominadas staff, estado mayor, asesoría o plana mayos. Las unidades de asesoramiento sólo tienen autoridad de asesoramiento, no tienen mando sobre el personal de línea; solo tienen autoridad de mando sobre el personal de sus sistemas asesores.

Ventajas del sistema de línea y de staff:

- Se aprovechan las ventajas de la especialización
- Se mantiene la unidad de mando.
- Se comenta la cooperación entre los funcionarios de línea y asesoría

Desventaja del sistema de línea y staff:

- Puede generar confusión entre la autoridad de línea y asesoría.
- Los funcionarios asesores tratan de evadir responsabilidad por no tener autoridad.

- Los funcionarios de línea descargan la mayor parte de su trabajo en la dependencia asesora o funcionarios asesores.

- La asesoría no es de obligatoria aceptación por la unidad de línea.

1.1.Organización comisional y tipos de comités o comisiones.

En este tipo de organización, la autoridad superior que detenta el poder de decisión, descansa en un consejo, comité o comisión, ubicado en el vértice de la pirámide. En la práctica este modelo de organización de autoridad superior colegiada es poco frecuente. En Venezuela ha sido adoptado por las Universidades Nacionales u Oficiales. Más frecuentemente existen consejos, comités o comisiones intermedios dentro de una institución, sea que ésta se organice lineal o funcionalmente o en forma mixta.

Ventajas:

- Los cometes fomentan la cooperación entre los integrantes.

- Se reciben aportes valiosos.

Desventajas:

- Alto costo en tiempo y dinero, la autoridad colectiva consume mucho tiempo en reuniones.

- Dificultan la toma de decisiones.

- Todos mandan y no adquieren responsabilidad en la repartición de la autoridad.

Niveles en la estructura de las organizaciones de alcance nacional.

Existe un principio universalmente aceptado según el cual toda organización de carácter nacional debe ser estructurada en tres niveles, adoptando la forma de una pirámide. De esta manera, en el vértice de la misma se encuentre ubicada la máxima

autoridad. En la base de la misma se ubica el menor grado de autoridad, y se encuentra el mayor número de personas para la ejecución de los planes, programas y para el logo de los objetivos.

- **Nivel superior o nivel normativo:** Es el nivel responsable de la planificación, organización, dirección y control activo de la organización como un todo. Tiene a su cargo las siguientes funciones generales:

1. Establecer la política básica, las normas generales y los sistemas relacionados con el plan sectorial nacional (de salud, de educación, etc.)

2. Diseñar la organización, delegar la autoridad en los responsables del nivel inferior y solucionar todos los problemas prácticos relacionados con el plan sectorial nacional.

3. Diseñar, las políticas, normas generales y los métodos para seleccionar los cuadros competentes para las diferentes posiciones de responsabilidad dentro de la organización.

4. Establecer las medidas de control más efectivas, de acuerdo con la organización y su funcionamiento, a través de informes, publicaciones, estadística, etc.

5. Elaborar el plan sectorial nacional de la organización.

- **Nivel intermedio o nivel de coordinación y asesoría:** Las funciones del nivel intermedio son más especializadas. En él se necesitan cuadros de especialistas para integrarlo. Sus funciones son:

1. Adaptar el plan nacional a las necesidades y recursos de su nivel.

2. Administrar el funcionamiento de la organización a su nivel

3. Coordinar las distintas dependencias y unidades bajo su control para el mejor cumplimiento de los planes de trabajo.

4. Dar asesoría técnica a todos los organismos bajo su control y desarrollar cuadros directivos a través del adiestramiento de persona.

5. Llevar un control eficiente de las dependencias a su cargo

- **Nivel inferior o nivel ejecutivo y ejecutor:** Este nivel tiene la responsabilidad directa de la ejecución de las actividades y tareas, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Sus funciones generales son.

1. Elaborar el programa de trabajo de su nivel, de acuerdo a los lineamientos o normas del plan nacional.

2. Ejecutar las actividades del programa de trabajo.

3. Asegurar el cumplimiento de las tareas asignadas tanto en cantidad como en calidad.

4. Mantener un control continuo durante la ejecución del programa.

5. Asegurar el buen uso y mantenimiento de los materiales disponibles.

6. Fomentar y mantener la moral del trabajo.

7. Aplicar las normas administrativas, y leyes vigentes solucionando los conflictos y problemas que se puedan presentar.

8. Registrar y evaluar continuamente las actividades bajo su control.

9. Lograr la coordinación entre todas las unidades de su nivel.

10. Informar en el ámbito superior sobre actividades, experiencias, necesidades y realizaciones en su nivel.

11. Establecer las relaciones necesarias con otros organismos, para el mejor logro de su programa de trabajo.

Las herramientas o instrumentos metodológicos de la organización.

Los principales instrumentos metodológicos de la organización son los organigramas y manuales.

Los organigramas: un organigrama es la representación gráfica que muestra cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa. Esté permite conocer la ubicación que se da de lo9s distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman la institución. El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión coordinación o y comunicación que existirá en la institución.

Ventajas de los organigramas:

- Muestran la posición de cada departamento en la estructura interna de la organización.

- Señalan la interrelación o enlace que debe existir entre cada departamento y sección de la organización.

- Facilitan los procedimientos con los que trabaja la organización, dirección y control.

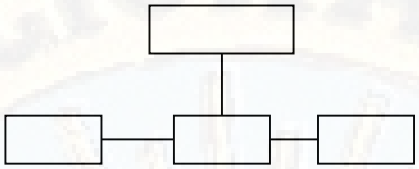
- Dejan claramente definidas las líneas de mando y de responsabilidad de la organización.

- Muestran el organismo asesor y aquellos otros con los que se establecen las coordinaciones dentro de la organización.

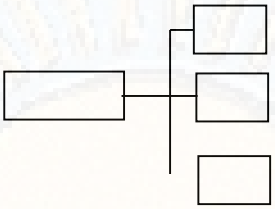
Clasificación de los organigramas:

De acuerno a su disposición geométrica, los organigramas se adaptan al tipo de sistema organizativo que intentan representar entre los cuales tenemos:

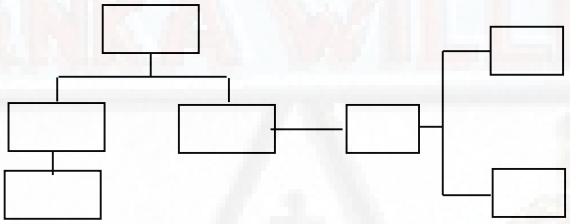
1. organigramas verticales de tipo clásico



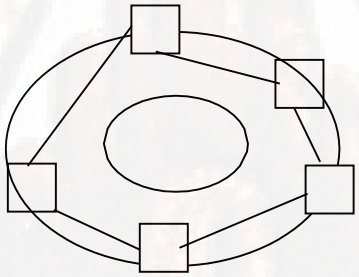
2. Organigramas horizontales de izquierda a derecha.



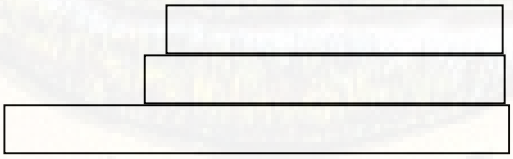
3. Organigrama mixto.



4. Organigramas circulares o concéntricos.



5. Organigramas escalares.

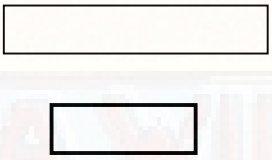


Algunas reglas para su construcción

Los organigramas describen relaciones a lo interno en cualquier organización, por tanto, corresponden a la sujeción a cierta simbología:

Tabla 2.

Simbología.

Nombre	Simbología	Significado
Rectángulos		Departamentos o divisiones de la organización que varían en importancia de acuerdo a su tamaño.
Líneas continuas Verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
Líneas continuas Horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría.
Líneas discontinuas Horizontales		Significan coordinación unen por los dos lados a dos rectángulos que mantienen relaciones de coordinación.

Fuente: Elaboración propia.

Los manuales administrativos.

El manual administrativo es un documento que incluye en forma sistematizada las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deben ser realizadas. El propósito fundamental de los manuales es el de sistematizar las funciones y operaciones que realiza la

organización, así como instruir al personal sobre los objetivos, políticas, funciones, autoridad, normas, procedimientos u otros aspectos de la institución.

Importancia y necesidad de los manuales administrativos.

La importancia del manual administrativo reside en el hecho de suministrar información para la acción al servir de guía para la ejecución del trabajo. A su vez el manual tiene la relevancia de facilitar el adiestramiento, la supervisión y el mejor desempeño de los ejecutivos.

Clasificación de los manuales administrativos.

Los manuales administrativos se suelen clasificar en tres categorías:

1) Manuales de organización.

2) Manuales de políticas.

3) Manuales de sistemas y procedimientos.

Manuales de organización: es un instrumento que contiene detalles de la empresa u organización tales como:

- Nivel estratégico corporativo de la empresa (misión, visión, objetivos corporativos).

- La estructura de la organización y la base sobre la cual se diseñó esa estructura.

- Las relaciones entre la función de línea y la de asesoría.

- Los deberes y responsabilidades específicas del nivel operativo.

Manuales de políticas: incluye en forma escrita las políticas de la empresa, que son la guía básica para la acción; así mismo prescriben los limites generales

dentro de los cuales deben realizar se las a actividades. Una correcta formulación de las políticas en un manual, permitirá:

- Agilizar el proceso decisorio.

- Establecer líneas o guías al personal directivo para que pueda obrar y adecuar las actividades a los objetivos de la institución.

- Facilitar la descentralización.

- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Manual de sistemas y procedimientos: Es llamado, también manual de operación; es un manual de trámites y métodos de trabajo. Es quizás el manual más común en las organizaciones. A través de ellos se orienta y sistematiza la actividad operativa de la empresa institución. El manual de procedimientos incluye la descripción de normas, la descripción de procedimientos, los flujogramas de los procesos, los formularios de registro y sus respectivos instructivos. Los manuales de sistemas y procedimientos, ofrecen una serie de ventajas ente ellas tenemos:

- Constituyen una útil fuente de información, sobre las prácticas generales de la organización para que la información sea útil se requiere que la información se comunique a través de la línea de mando de la organización.
- Constituyen una guía indispensable para el trabajo a ejecutar.
- Constituyen una herramienta útil para el adiestramiento de nuevos empleados y también para todos aquellos funcionarios que perteneciendo a la organización son ascendidos de categoría.
- Eliminan duplicaciones innecesarias de actividades.
- Permiten la revisión constante y el mejoramiento de las políticas, procesos y procedimientos, de la institución, en la medida en que se los consulte con la debida frecuencia. Ayudan a producir un mejoramiento sostenido de las operaciones, normas y procedimientos.

- Permiten un ahorro de tiempo, al evitar las preguntas de rutina, ya que la respuesta rápida a las mismas, se obtienen a través de la lectura del manual.
- Constituyen un freno a la improvisación, en sus distintas manifestaciones.
- Permiten generar un legado histórico de la evolución administrativa de la empresa.
- Constituyen un elemento importante para la revisión y evaluación objetiva de las prácticas institucionales.

C. Dirección

Una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección. Los directivos dirigen (ordenan o instruyen) a los empleados en la realización de sus tareas; esto exige que además de ser unos expertos comunicadores, deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo.

La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Según, REYES Montserrat (2007) Control "Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado."

Recapitulando, entonces tenemos que la dirección es la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado. Para Fayol (1972), "La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone", es decir "La dirección es hacer funcionar a la empresa

con el máximo de rendimiento". (*op cit*). La dirección del trabajo está basada en un estudio de tiempo y movimientos del trabajo de los obreros, con una organización de tiempo militar. Las ordenes se transmiten por jerarquía, del director general = a los jefes de servicio, = a los jefes de talleres, = a los jefes de equipo.

Para Terry (1986), La dirección consiste en "Lograr que todos los miembros del grupo alcancen el objetivo, de acuerdo con los planes y con la organización trazados por el jefe administrativo". De la misma forma establece que "La dirección es la función de guiar y de supervisar a los subordinados, orientarlos, darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas" (*op cit)* . La dirección como fase del proceso de la administración, es a su vez, un proceso complejo que consiste en tomar decisiones para planificar, organizar, coordinar, hacer ejecutar y controlar los actos o acciones de los individuos dentro de su institución.

Las funciones de la dirección.

Según Fayol (1972), la dirección como fase del proceso administrativo tiene como funciones:

- Planificar, de acuerdo con los usos y naturaleza del trabajo, las actividades a realizar por la institución.
- Organizar, los esfuerzos e integrar los distintos elementos que están bajo su responsabilidad, en la institución.
- Coordinar, a las personas y dependencias de la institución.
- Tener un buen sistema de comunicaciones
- Desarrollar al personal con programas de orientación, ubicación, entrenamiento, ascenso, educación continua, desarrollo de liderazgo, etc.
- Ejercer el control, es decir supervisar y evaluar aplicar sanciones y correctivos, estimular.

Los instrumentos o medios de la dirección.

Para cumplir sus funciones, la dirección se vale de ciertos medios o instrumentos. Los instrumentos o medios más comúnmente descritos son ocho (8) a saber:

1. **La orientación:** Se define la orientación como la conducción, conocimientos y guía que se suministra a los subordinados para que realicen del mejor modo posible las tareas recomendadas.

Hay dos tipos de orientación, la orientación inicial, que se da al individuo que ingresa y la orientación permanente que se da periódicamente o cuando es necesario al empleado.

2. **La motivación:** Consiste en suministrar al trabajador, las condiciones ideales para que se sienta a gusto. La motivación incluye estímulos, reconocimientos, cursos de mejoramiento, participación en reuniones, asistencia a conferencias, etc.

3. **El mando o autoridad:** Existen dos tipos de mando o autoridad a saber: el mando o autoridad moral y el mando o autoridad legal. El mando o autoridad moral deriva de la alta competencia intelectual-profesional y de condiciones personales de quien la detenta, tales como la integridad, honestidad, responsabilidad, disposición para orientar al grupo frente a situaciones inusuales, etc. El mando o autoridad legal deriva de una designación que habilita para detentar la autoridad. Puede existir autoridad moral no asociada a la autoridad moral. El ideal es que estos dos tipos de autoridad sean detentados simultáneamente, por la misma persona.

4. **La emisión de ordenes:** Las ordenes consisten en decir lo que tiene que hacerse, a las personas que tienen que hacerlo.

5. **Las comunicaciones:** Son procesos que transmiten información y órdenes, en forma oral o escrita, a través, de canales preestablecidos para este efecto, dentro de la organización.

6. **La delegación de autoridad-responsabilidad:** La autoridad superior de una institución concentra toda responsabilidad de dirigirla y, en teoría, debe tener información control y capacidad para decidir sobre todas las operaciones que se realizan en la institución. Cuando por el tamaño de la institución, la diversificación y la complejidad de las operaciones, el director superior se siente superado, debe delegar parte de sus funciones y atribuciones a autoridades intermedias o subordinadas, sabiendo que debe mantener, para sí, toda la responsabilidad por las funciones y las atribuciones que delega. El director general único está en relaciones directas con los directores intermedios (jefes de grupo, de establecimiento o jefes de servicios generales, de servicios técnicos, etc.). Los directores generales múltiples se reparten las atribuciones de la dirección general de maneras diversas y se relacionan con los directores intermedios de maneras diversas también. En cualquiera de estos casos, el jefe máximo o director general conserva la responsabilidad total, aunque delegue algunas de sus funciones en los jefes intermedios dela organización.

7. **La supervisión:** El director debe velar porque la ejecución de las operaciones de la institución se realice en la forma prevista o en forma adecuada.

8. **El liderazgo:** El director debe tener condiciones de líder. Esto significa que debe ejercer el mando o autoridad con unidad de miras, unidad de acción y unidad de mando. El liderazgo es una forma de ascendiente que la autoridad tiene sobre los subordinados y que hace que estos rindan, en su trabajo, por encima del rendimiento promedio o habitual. El líder, a su vez, debe promover el desarrollo de liderazgo en los jefes inmediatos de la organización.

Los principios de la dirección.

Según Melinkoff (1987), los principios de la dirección más comúnmente enunciados son los siete (7) siguiente:

- **Vía jerárquica:** Las decisiones, instrucciones u órdenes deben seguir los canales regulares existentes en la Organización.

- **Unidad de mando:** Las órdenes deben ser dadas por un solo jefe a la vez, para un programa determinado. Esto evita la casi segura contradicción entre distintas instrucciones y genera mayor sensación de responsabilidad personal, en los resultados.
- **Impersonalidad del mando:** Las decisiones deben ejecutarse para asegurar la eficacia y el mejoramiento de las operaciones de la institución y no para el beneficio personal de quien dirige.
- **Pronta solución de conflictos:** Los problemas que se presentan, deben solucionarse lo más pronto posible, para evitar que interfieran en el trabajo. La dirección debe ir, inclusive, más allá: debe anticiparse a la aparición de los conflictos y solucionarlos cuando están en gestación. En otras palabras, la dirección debe ser más proactiva que reactiva.
- **Aprovechamiento de conflictos:** Los conflictos deben resolverse, y deben generar aprendizaje. La negociación: constituye una solución para terminar un conflicto. Significa establecer un arreglo de conciliación, que convenga a las dos partes involucradas. Los conflictos también pueden resolverse por dominación, en cuyo caso el jefe hace uso de su autoridad y determina la solución del conflicto.
- **La supervisión directa:** Se deben realizar inspecciones periódicas, a fin de identificar y corregir las fallas y errores, y para vigilar que se cumplan los objetivos predeterminados.
- **Armonía de los objetivos o coordinación de intereses:** Se deben armonizar los objetivos individuales y del grupo, con los objetivos de la empresa. El administrador debe dar a conocer e interpretar los planes y asignaciones de trabajo, a todo el personal a fin de armonizar los objetivos individuales y los del grupo.

Las comunicaciones como instrumento de dirección

Para que exista una dirección efectiva es indispensable que en la institución existan adecuados medios de comunicación entre los diferentes niveles de autoridad que permitan transmitir las instrucciones y las informaciones a todos los individuos. Las comunicaciones y sus diferentes canales hacen posible que cada miembro de la institución sepa cómo se debe dar cuenta del cumplimiento de los deberes. Los

canales de comunicación deber servir para formar el espíritu de cuerpo necesario para alcanzar los objetivos sociales por medio del conocimiento y de la aplicación de los principios de dirección. Las comunicaciones también contribuyen a facilitar la toma de decisiones en los niveles de dirección y en los niveles operativos.

Las comunicaciones según Melinkoff (1987)), se pueden definir como un proceso de intercambio verbal, escrito, visual o auditivo para transmitir y dar a conocer los criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos o de los grupos formales o informales.

El sistema de comunicación tiene tres elementos distintos

- Dónde se inicia la comunicación, esto es el emisor de la comunicación.
- Hacia dónde se dirige, es decir, los receptos de la comunicación.
- El punto de destino.

Existen varias clases de comunicación entre las que se cuentan:

- La social: opera a través de comunicaciones formales e informales.
- Las descendentes: se transmiten por vía jerárquica de arriba hacia abajo.
- Las ascendentes: son las que se transmiten de abajo hacia arriba.
- Los colaterales o de intercambio horizontal: son las que se dan entre autoridades del mismo nivel.

D. Control

En el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados. Pero muchas veces esto no sucede, y hay que comprobar con cierta regularidad si la cosas se están desarrollando o no según las previsiones, y en esto consiste la función de control del directivo. Además, debe saber tomar las medidas correctoras necesarias en cada momento.

Para, Amador, Juan Pablo (2008), Control "Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas." Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Como podemos darnos cuenta finamente la gestión administrativa es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos.

Características del control

El diseño del sistema de control variará de acuerdo a la realidad particular de la organización en cuestión. Sin embargo, existen una serie de características comunes que procuran la eficacia del sistema:

- **Precisión:** un sistema de control que genera información imprecisa puede inducir a no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.
- **Oportunidad:** los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.
- **Economía:** la operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.
- **Flexibilidad:** los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.

- **Inteligibilidad:** los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.
- **Criterios razonables:** los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.
- **Localización estratégica:** los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.
- **Acción Correctiva:** Un sistema de control eficaz deberá no sólo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

El proceso de control

El control puede ser analizado como el proceso de evaluación tendiente a determinar la real o efectiva aplicación del sistema de planeamiento integral establecido para la organización. Gráficamente, el proceso de control pueda adoptar la forma circular identificando la acción continua entre sus fases y de retroalimentación permanente.

Figura 2. Etapas del control.

- **El establecimiento de normas de control**

Estándares o indicares de desempeño Esta etapa se relaciona directamente con la fase de planeamiento. En esta última se definen los objetivos o acciones a realizar. La fase de control surge como la instancia necesaria para medir el cumplimiento de lo planeado. Se requiere entonces de la definición de una base, un estándar o un indicador de la gestión. Es decir, el nivel de desempeño esperado (unidad de medida) para una acción o un objetivo.

- **La medición del rendimiento real**

En esta etapa del proceso se evalúa el grado de rendimiento real sobre los parámetros preestablecidos. Para ello se recurre a diferentes fuentes como: La observación directa tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador. Datos estadísticos: La accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrecen pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos. Los informes verbales presentan como ventaja la rapidez y la posibilidad de retroalimentación instantánea. Sin embargo, sus desventajas son semejantes a la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información. Los informes escritos, al igual que los estadísticos son más lentos y más formales. A menudo resultan más completos que los verbales y permiten su archivo.

- **La comparación del rendimiento real con un estándar**

En esta etapa del proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar. En esta etapa es crítico para el administrador determinar el rango de variación aceptable. Este parámetro fijado de antemano, permitirá reconocer aquellas desviaciones que exceden dicho rango considerándolas significativas. El

administrador considerará entonces aquellas desviaciones significativas en particular por la magnitud y dirección de esas variaciones.

- **La identificación y el análisis de las desviaciones (rendimiento real vs. estándar)**

Como producto de la comparación se identifican las desviaciones significativas. La tarea del administrador requerirá avanzar en el análisis de la/s causa/s que dieron origen a esas desviaciones. Para ello deberá valerse de herramientas y la información necesaria para identificar las causas más probables. Esta tarea garantizará el diseño de acciones correctivas más eficientes.

- **La definición y de las acciones correctivas.**

Identificadas y analizadas las desviaciones significativas, se avanza hacia el diseño e implementación de las acciones correctivas. Por un lado, el administrador podrá corregir el rendimiento real si la fuente de la desviación ha sido la presencia de acciones de trabajo deficientes, o bien, podrá tomar la decisión de revisar el estándar. Esta última acción puede darse cuando la desviación identificada es resultado de la utilización de un estándar poco realista. En este caso, el objeto de acción correctiva es el estándar.

Herramientas de control

Para ejercer el control en cada uno de los niveles señalados, la administración emplea diversas herramientas o instrumentos en función de los atributos a considerar en cada caso:

- **De control superior:** En este caso, las herramientas estarán orientadas a evaluar y monitorear el desempeño global de la organización. A modo de ejemplo, se enuncian a continuación:
  - Análisis económico/financiero/patrimonial
  - Auditoría externa

- Control histórico (de resultados, de inversiones, de capital, de operaciones, etc., en general, es el control que se realiza con información contable).
- Evaluación estadística

- **De control intermedio:** En este nivel, las herramientas de control se abordan desde cada unidad de la organización como un conjunto de recursos, de manera aislada, orientadas al mediano plazo.
- **Control presupuestario:** El presupuesto como plan, tiene una fase estrictamente de control, el control presupuestario. Los presupuestos involucran acciones administrativas que producen resultados observables dentro de períodos determinados de tiempo. El control presupuestal implica planeación y control.
- **Control de costos:** El sistema de información que opera sobre los costos está dado por una rama especializada de la contabilidad como lo es la contabilidad de costos. Trata las informaciones sobre la acumulación y el análisis de costos, asentando los costos en algún tipo de unidad-base, como productos, servicios, componentes, proyectos o departamentos. A partir de conceptos como costos fijos, variables y determinación del punto de equilibrio, se puede acceder a técnicas de planeación y control sencillas ya que muestran cómo los diferentes niveles de venta afectan las ganancias de la empresa.

Otras herramientas de control

- ✓ **Gráfico de Gantt:** Este método indica de forma gráfica qué actividades deben cumplirse en relación al tiempo total de un proyecto. Para ello, se descompone el plan o proyecto en tareas o actividades, se las ordena por orden cronológico y se trazan estas tareas en una línea de tiempo. Se grafica indicando dos ejes. Uno de ellos presenta la secuencia de actividades del proyecto, el otro las unidades de tiempo. Se muestra así, en un mismo gráfico, el trabajo planificado y el efectivamente realizado con sus respectivas asignaciones de tiempo.

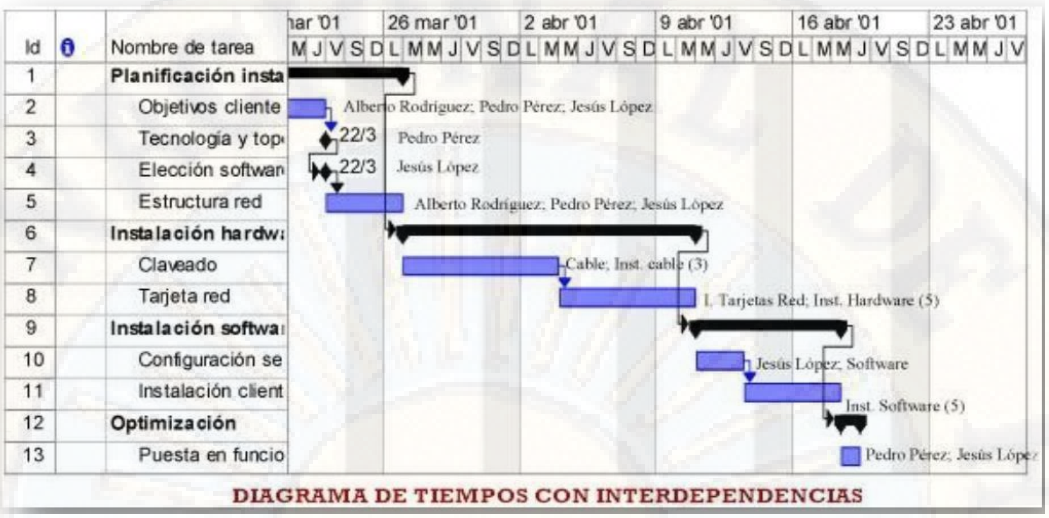


Figura 3. Diagrama Gantt
***Fuente**:* Elaboración propia.

- ✓ **Gráficos de control:** Es una herramienta gráfica que mide la trayectoria de una variable a través del tiempo, considerando rangos de aceptación máximos y mínimos respecto de la variable controlada.

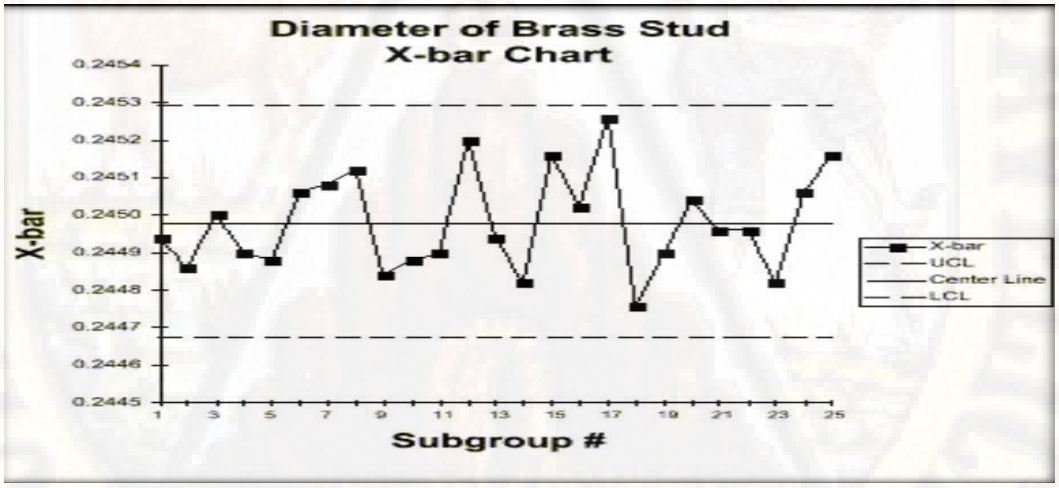


Figura 4. Gráficos de control.
***Fuente**:* Elaboración propia.

- ✓ **Diagramas de árbol:** Es un método gráfico que recoge a modo de tronco y ramas, todas las actividades que son necesarias para realizar un proceso o alcanzar un objetivo. Revelan estructura e interrelaciones. Se utilizan para

dividir temas en partes componentes, proyectos en tareas y síntomas en causas fundamentales.

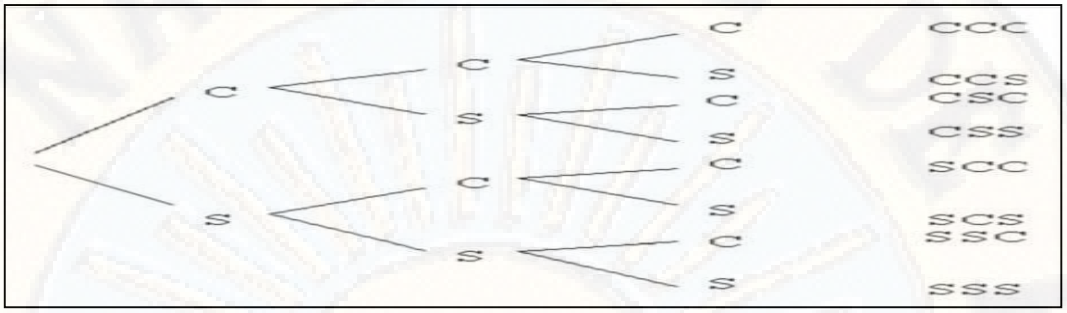


Figura 5. Diagramas del árbol.
***Fuente**:* Elaboración propia.

2.2.1.3 Roles gerenciales

En 1973, Henry Mintzberg presentó una visión novedosa sobre el quehacer de los gerentes. Tras observar a un conjunto de directivos mientras trabajan, Mintzberg agrupó las diferentes tareas específicas que hacían en diez roles que, a su vez, integró en tres categorías:

- **Roles interpersonales:** Es la cabeza visible, es la figura simbólica, cumple con obligaciones simbólicas, es líder, porque capacita y motiva a las personas y actúa como enlace, mantiene una red de contactos externos que ofrecen información y apoyo.
- **Roles de información:** Es un monitor porque busca y recibe información para conocer el funcionamiento de la organización, es difusor ya que transmite información a otros miembros de la organización y actúa como portavoz porque proporciona información al exterior sobre políticas, acciones y resultados
- **Roles de decisión:** busca oportunidades de negocio, inicia proyecto, toma medidas correctivas cuando es necesario, representa a la organización en negociaciones con partes tanto externas como internas.

A través de la tabla 3, se puede apreciar claramente cuáles son los roles que puede desempeñar un gerente en un momento dado. Estos roles representan el papel que ejerce un gerente durante el desempeño de distintas actividades, cada una de

ellos representan actividades que los gerentes llevan cabo para cumplir con las funciones administrativas de planificación, organización y control. En síntesis, los roles interpersonales se refieren a las relaciones del gerente con las personas que lo rodean; los roles de información apuntan hacia todas las actividades internas y externas que este realice para informarse y transmitir información y los roles de decisión se refieren a todas la situaciones, conflictos o circunstancias en las que el gerente debe elegir que hacer.

El siguiente cuadro permite visualizar los roles gerenciales: Roles administrativo de Mintzberg.

Tabla 3.

Roles administrativos de Mintzberg.

Rol	Descripción	Ejemplo de actividades
	Interpersonal	
Figura Destacada	Jefe simbólico, está obligado a realizar varios deberes de rutina de carácter jurídico o social	Saludar a los visitantes, firmar documentos legales
Líder	Responsable de la motivación y activación de sus subordinados, responsable de formación de personal, capacitación y deberes conexos.	Realizar prácticamente todas las actividades que involucran a subordinados
Enlace	Mantiene una red de contactos e informadores externos, desarrollada por sí mismo, que le proveen favores e información.	Responder correspondencia realizar trabajo externo, desarrollar otras actividades en las que intervienes personas ajenas
	De información	
Monitor	Busca y recibe información especial muy variada (en su mayoría de actualidad) para adquirir una comprensión profunda de la organización y el ambiente; se perfila como el centro nervioso de información interna y externa sobre la organización.	Lectura de publicaciones periódicas e informes; mantener contactos personales.

Divagador	Transmite a los miembro de la organización información recibida de fuera de la misma o de subordinados, parte de la información es factual y atraparte implica la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de factores de influencia organizacional	Realizar reuniones informativas; hacer llamadas telefónicas para transmitir información
Portavoz	Transmite información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados, etc. Hace las veces de experto en la industria a la que pertenece la organización.	Realizar reuniones del consejo directivo; proveer información a lo medios.
	De decisión	
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia "Proyectos de mejoramiento" para introducir cambios; supervisa el diseño de ciertosproyectos,	Organizar sesiones de estrategia y revisión para el desarrollo de nuevos programas.
Controlador de perturbaciones	Responsable de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas.	Organizar sesiones de estrategia y revisión para el desarrollo de nuevos programas.
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos organización de todo tipo; en efecto se ocupa de tomar o aprobar todas las decisiones importantes de la organización.	Elaborar programas; solicitar autorización; realizar cualquier actividad en la cual intervengan actividades de elaboración de presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.	Participar en negociaciones contractuales con sindicatos

Fuente: Chiavenato (2002). Adaptado por H. Mintzberg..

2.2.2. Compras menores o iguales a 8 UIT

La nueva ley de contrataciones del Estado tiene por finalidad mejorar el sistema de compras públicas, así como incrementar la cantidad de proveedores dejando de lado los formalismos y la rigidez que han limitado los procesos. Busca también la reducción de los costos de participación y la inversión pública, de esta manera la Nueva Ley de contrataciones del estado N° 30225, establece una serie mecanismos y normas para que el estado pueda contratar y dentro de esto marco excluye del ámbito de aplicación de la ley, pero sujetas a supervisión por parte del Organismo de Supervisión de Contrataciones del Estado – OSCE, las compras menores a 8 UIT (anteriormente exoneraba las compras menores a 3 UIT pero sin supervisión alguna), los convenios de colaboración entre entidades siempre que los bienes y servicios brindados sean propios de la función y que no persigan fines de lucro, la no posibilidad de contratar servicios con más de un proveedor y las contrataciones que realice el Estado con otro Estado (Artículo 5). Entre las medidas orientadas a la protección y promoción de la competencia la ley prevé que la existencia de indicios de conductas anticompetitivas en un procedimiento de selección verificados por parte del OSCE o el Tribunal de Contrataciones debe ponerse del conocimiento de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia-INDECOPI, para dar lugar el inicio del procedimiento administrativo sancionador. El OSCE ordenará a la entidad a que fundamente o elimine la existencia de un requisito que podría afectar la competencia y la libertad de concurrencia, incluso informará al Ministerio Público de haber indicios de colusión (Artículo 14). Para acelera los procesos de programación y actos preparatorios el Plan Anual de Compras-PAC se elaborará desde un año antes de su aprobación y estará vinculado al Plan Operativo Institucional-POI (más precisamente desde el I semestre del año anterior (Artículo 15), las entidades que dictan políticas nacionales y/o sectoriales podrán homologar las especificaciones de los bienes y servicios que se encuentren en el ámbito de su competencia (Artículo 17), introduce el valor estimado para la contratación de bienes y servicios, y el valor referencial para consultorías y ejecución de obras (Artículo 18), y eleva de 3 UIT a 8 UIT el monto de las

contrataciones para exonerarla de los procesos de selección (Artículo 20).

A fin de promover la especialización y profesionalización de los funcionarios públicos, la supervisión y el control de los fondos públicos las entidades, excepcionalmente, pueden contratar directamente cuando se trata de otra entidad pública siempre que en razón del costo de oportunidad resulte más eficiente y técnicamente viable para satisfacer la necesidad (Artículo 27).

Para velar por el buen uso de los recursos públicos la ley prevé que la entidad podrá rechazar toda oferta de contratación de bienes y servicios cuando se determina la existencia de dudas razonables sobre el cumplimento del contrato, la oferta supera la disponibilidad presupuestal siempre que haya realizado las gestiones para el incremento de la disponibilidad presupuestal sin éxito, y las ofertas de ejecución y consultoría se encuentren por debajo del 90% del valor referencial o excedan en más de 10% (Artículo 28). Los contratistas tienen por ventaja la posibilidad de subcontratar, previa autorización de la entidad, la ejecución de determinadas prestaciones del contrato, salvo prohibición expresa contenida en los documentos del procedimiento de selección, sin embargo, no puede subcontratar la totalidad ni las prestaciones esenciales del contrato (Artículo 35). El contratista se hace responsable de la calidad ofrecida y por los vicios ocultos de los bienes y servicios ofertados por un plazo no menor de 1 año, en el caso de obras no puede ser inferior a 7 años (Artículo 40). La solución de controversias tiene en cuanto que el recurso de apelación solo puede ser interpuesto una vez otorgada la Buena Pro, que es conocido y resuelto por el Tribunal de Contrataciones del Estado – TCE, cuando se trate de procedimientos de selección con valor estimado o valor referencial superior a 65 UIT. La garantía por interposición del recurso de apelación se otorga a favor del OSCE o de la entidad hasta por el 3% del valor estimado o valor referencial. La presentación deja en suspenso el procedimiento de solución hasta que el recurso sea resuelto (Artículo 41). El Registro Nacional de Proveedores – RNP, es el sistema de información oficial único de la Administración Pública con el objeto de registrar y mantener actualizada la información relevante de los proveedores que contratan con el Estado (Artículo 46). El Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado –

SEACE, es el sistema electrónico que permite el intercambio y difusión sobre las contrataciones del Estado (Artículo 47). Las infracciones y sanciones son castigadas por el Tribunal de Contrataciones del Estado mediante la aplicación de multa por el infractor no menor de 5% ni mayor al 15% de la propuesta económica o del contrato, y la inhabilitación temporal, la inhabilitación definitiva Crea el Tribunal de Contrataciones del Estado – TCE que tendrá como funciones la resolución de controversias, aplicación de sanciones a los proveedores, participantes, postores y/o contratistas, y aplicación de multas cuando entidades actúan como proveedores (Artículo 59).

Es así entonces que las contrataciones por montos iguales o inferiores a 8 (ocho) UIT son aquellas adquisiciones que se realizan mediante acciones directas, encontrándose excluidas de la aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado, sin perjuicio de la supervisión del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE)

Los órganos y unidades orgánicas de la Entidad, son las responsables de definir con precisión las características, cantidad y condiciones de los bienes y servicios que requiere para el desarrollo de sus funciones y el área de logística de la Oficina de Administración y Finanzas, es la responsable de realizar la gestión del abastecimiento en la entidad, como la de programar, preparar y supervisar los procesos de contrataciones hasta su culminación.

2.2.2.1. Aspectos generales de la ley de contrataciones del estado

Finalidad de la ley

- Maximizar el valor de recursos públicos

- Promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados (donde la compra es evaluada en función de su contribución a las metas institucionales)

- Cumplimiento de fines públicos

- Repercusión positiva en condiciones de vida de los ciudadanos

- Actuación discrecional de los funcionarios públicos debidamente sustentada

Funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones

- El Titular de la entidad, la más alta autoridad ejecutiva, ejerce las funciones previstas en la ley y el reglamento para la aprobación, autorización y supervisión de los procesos de contratación de bienes, servicios y obras.

- El Área usuaria, la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación o, que, dada su especialidad y funciones, canaliza los requerimientos formulados por otras dependencias, que colabora y participa en la planificación de las contrataciones, y realiza la verificación técnica de las contrataciones efectuadas a su requerimiento, previas a su conformidad.

- El Órgano encargado de las contrataciones, Unidad Orgánica (U. Logística) realiza las actividades relativas a la gestión del abastecimiento al interior de la Entidad, incluida la gestión administrativa de los contratos.

Responsabilidad

Todas aquellas personas que intervengan en los procesos de contratación por o a nombre de la Entidad, con independencia del régimen jurídico que los vincule con esta, son responsables, en el ámbito de las actuaciones que realicen, de efectuar contrataciones de manera eficiente, maximizando los recursos públicos invertidos y bajo el enfoque de gestión por resultados, a través del cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley y su reglamento y los principios, sin perjuicio de los márgenes de discrecionalidad que se otorgan.

De corresponder la determinación de responsabilidad por las contrataciones, esta se realiza de acuerdo al régimen jurídico que los vincule con la Entidad, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales que correspondan.

Formulación del Plan Anual de Contrataciones

En el I semestre del año fiscal en curso, durante la fase de programación y formulación presupuestaria las áreas usuarias de las Entidades deben programar en el Cuadro de Necesidades sus requerimientos de bienes, servicios en general, consultorías y obras necesarios, a ser convocados durante el año fiscal siguiente, para cumplir los objetivos y resultados que se buscan alcanzar, sobre la base del proyecto de POI respectivo, adjuntando las Especificaciones Técnicas de Bienes y los Términos de Referencia de Servicios en General y Consultorías.

Para elaborar el cuadro consolidado de necesidades, el OEC, en coordinación con el área usuaria, consolida y valoriza las contrataciones de bienes, servicios en general, consultorías y obras. Antes de la aprobación del proyecto de presupuesto, las áreas usuarias deben efectuar los ajustes necesarios a sus requerimientos programados en el CCN acorde a las prioridades institucionales, actividades y metas presupuestarias previstas, remitiendo sus requerimientos priorizados al OEC, con base a lo cual se elabora el proyecto de Plan Anual de Contrataciones.

2.2.2.2. Proceso de contratación menores a 8 UIT en la UNH

- **Requerimiento de contratación**

El área usuaria que, para el cumplimiento de sus funciones requiera contratar o adquirir bienes o servicios deberá solicitarlo mediante documento adjuntado las especificaciones técnicas de bienes si se trata de contratación de bienes o adjuntando los términos de referencia, si se trata de servicios, consultorías o locación de servicios de carácter eventual.

Esta solicitud deberá ser presentada a la Oficina General de Administración para su autorización el cual a su vez lo derivará a la Oficina de Logística para el proceso técnico de adquisición según corresponda.

- **Indagación del mercado y cuadro comparativo**

El área de logística, con la solicitud presentada por el área usuaria procede a:

- Obtener una cotización cuando el monto de referencia es hasta 5 UIT, en cuyo caso se procede a la adquisición del bien o servicio

- Obtener dos cotizaciones como mínimo cuando el monto de referencia es mayor a 5 UIT hasta 8 uit, a fin de establecer un valor estimado. Las cotizaciones podrán realizarse mediante cartas, correos electrónicos, portales electrónicos, revistas, entre otros.

- Con la información de las cotizaciones, se elabora un cuadro comparativo de precios, resultado de la indagación que ofrece el mercado. Solicitará de considerarlo necesario a los órganos o áreas usuarias la opinión técnica sobre las cotizaciones recibidas por parte de los proveedores, previa a la contratación, estando obligadas éstas a brindar el apoyo que se requiera. Así mismo, deberá calificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas o los términos de referencial, oportunidad, calidad y precio.
- Quedan exceptuadas de obtener cotización: Las publicaciones que se efectúen en el diario oficial el peruano u otros diarios nivel nacional, la adquisición de bienes y servicios para atenciones oficiales de la alta dirección.

- **Certificación de crédito presupuestario**

Para la emisión de la certificación de crédito presupuestario, que garantiza la disponibilidad de recursos y la fuente de financiamiento, se procede de acuerdo a lo normado, es decir, solicitar la certificación de crédito presupuestario.

Se necesitará documentación sustentatoria para la formulación de órdenes de compra/ servicios, siendo los siguientes:

- Solicitud o requerimiento del bien o servicio
- Especificaciones técnicas o términos de referencia
- Cuadro comparativo de cotizaciones

- Certificación de crédito presupuestario
- Registro Nacional de Proveedores (RNP) si se trata de montos mayores a una (1) UIT.

- **Orden de compra o servicios**

El área de logística, con la documentación procede a elaborar la orden de compra o de servicios según corresponda, la misma que debe contener el visto bueno del profesional o técnico según corresponda y del Jefe de Logística, luego registra el compromiso en el SIAF, y comunicar al proveedor la orden de compra o servicio, para su atención.

La notificación al proveedor se efectuará por cualquiera de los siguientes medios: notificaciones cursada a su domicilio real o fiscal, por correo electrónico teniendo por notificado al día siguiente de enviado el mismo, por notificación directa al proveedor o a s representante legal o apoderado, bastando para ello la constancia de recepción con su firma y fecha cierta de producido el acto.

A partir del día siguiente de la notificación de la orden de compra o servicio correrá el plazo para el cumplimiento de las obligaciones de las partes.

- **Plazo para la entrega o prestación de servicios a conformidad**

El plazo para la entrega de bienes y servicios, lo establece el área usuaria, para lo cual debe consignarlo en forma explícita.

- **Recepción del bien, conformidad de la prestación y entrega del bien al usuario**

El encargado de almacén recepcionará el bien adquirido, verificando que cumpla con las especificaciones técnicas, para lo cual requiere el apoyo del área usuaria. La conformidad de la adquisición del bien o servicio, es otorgada por el órgano o unidad orgánica usuaria, para lo cual debe llenar la conformidad de prestación y firmada por el Jefe del área usuaria. El encargado de Almacén, tratándose de bienes, los entrega a los usuarios, mediante PECOSA, para su

custodia, buen uso y funcionamiento.

2.2.2.3. Aspectos de importancia en las contrataciones menores a 8 UIT

Proveedores impedidos de contratar con la entidad

Están impedidos de ser participante, postor y/o contratista:

- Los funcionarios y servidores públicos de la entidad
- El cónyuge, conviviente o los parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los funcionarios y servidores públicos.
- Las personas naturales y jurídicas que se encuentren sancionadas administrativamente con inhabilitación temporal o permanente en el ejercicio de sus derechos para participar en procesos de selección y para contratar con el estado.

El área de logística es la responsable de verificar si un potencial proveedor está en situación de impedimentos de contratar con la institución.

Penalidad

Cuando el proveedor que no cumpla con su prestación dentro del plazo establecido o cumpla en forma parcial o defectuosa, el Consejo Nacional de la Magistratura aplicará las siguientes penalidades, dejas sin efecto la orden de compra/servicio y no adquirir bienes o solicitar los servicios al proveedor que se le haya dejado sin efecto la orden de compra/servicio, en la orden ser deberá establecer el plazo de ejecución y el plazo de entrega; se aplicará penalidad por cada día de atraso injustificado de acuerdo a la fórmula siguiente:

(0.10 x Monto) / (F x Plazo en días)

Donde F tendrá los siguientes valores:

- Para plazos menores o iguales a sesenta (60) días, para bienes, servicio y ejecución de obras F = 0.40
- Para plazos mayores a sesenta (60) días F = 0.25

Hasta por un monto máximo equivalente del 10% del monto total contratado

Cuando se presenten estos casos, el Área de Logística, deberá comunicarlo a la Oficina de Administración y Finanzas, con el objeto de que además de aplicar la penalidad que corresponda, evalúe si amerita iniciar las acciones legales de carácter civil, según la normatividad vigente.

Sobre pagos adelantados al proveedor

En caso la adquisición contemple efectuar pagos adelantados al proveedor, éste se efectuará hasta un máximo del 50% del monto total del contratado. A estos efectos, el área de logística, debe requerirá una garantía idónea y suficiente, que afiance en caso necesario.

Registro de las contrataciones en el SEACE

El área de Logística debe registrar todas las órdenes de compra y servicio emitidos durante el mes en el sistema electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), conforme a los plazos y procedimiento establecidas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)

2.2.2.4. Organización de la Dirección de Logística

La Dirección Universitaria de Logística, es un órgano de apoyo técnico administrativo, encargado de la ejecución del sistema de abastecimiento de bienes y servicios de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Son objetivos de la Dirección Universitaria de Logística:

- Lograr apoyo eficiente, eficaz y dinámico a las actividades básicas de la Universidad Nacional de Huancavelica, mediante la implementación y administración del Sistema de Abastecimiento;

- Mantener actualizado al personal sobre los procesos técnicos del Sistema de Abastecimiento para lograr y fomentar buenas condiciones de implementación,

mejorando la productividad física e intelectual de los servidores de la Universidad Nacional de Huancavelica;

- Atender las necesidades de bienes, materiales y servicios en general, que requiera cada una de las Direcciones Académicas y/o Administrativas y dependencias en general de la Universidad Nacional de Huancavelica, para su normal funcionamiento, acorde a su presupuesto, y calendario de compromisos respectivos; y

- Propiciar la integración y unidad de la Universidad, coordinando acciones y ejecuciones del Sistema de Abastecimiento con el Vicerrectorado Administrativo.

Son funciones de la Dirección Universitaria de Logística

- Elaborar el Plan Operativo de la Dirección Universitaria de Logística, elevándolo al Vicerrectorado Administrativo, para su aprobación y consolidación; así mismo controlar la elaboración y ejecución del Plan Operativo de las oficinas orgánicas a su cargo;
- Elaborar, analizar e interpretar las normas y dispositivos, que tiene vigencia para las oficinas a su cargo y proponer a las autoridades competentes para su implementación al cual se enmarca en las legislaciones respectivas;
- Elaborar y emitir directivas y reglamentos que emanan de sus funciones, previa coordinación con el Vicerrectorado Administrativo y la Oficina de Asesoría Legal;
- Proporcionar la información necesaria para el mejor desempeño de sus funciones. Capacita al personal a su cargo en cuanto compete al Sistema de Abastecimiento;
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones que sobre la administración están contemplados en el Reglamento General de la Universidad y demás normas conexas, e informa para las sanciones correspondientes para con los infractores, a las direcciones respectivas, Vicerrectorado Administrativo y otras;
- Cumplir con los planes y políticas del personal a su cargo que laboran en la Universidad, organizando y dirigiendo los sistemas correspondientes a su función,

de acuerdo a las normas vigentes, utilizando las técnicas más avanzadas con apoyo de las oficinas orgánicas internas.

- Estudiar, analizar y dictaminar expedientes de tipo Administrativo – Logístico;
- Coordinar con las instituciones correspondientes al ramo, como son el Ministerio de Economía y Finanzas y Comisiones de Gobierno, sobre los procesos de clasificación y otros concernientes al aspecto Administrativo – Logístico;
- Ejecutar, controlar y supervisar su respectivo plan de trabajo;
- Proponer normas directivas, que regulen el normal funcionamiento;
- Programar, supervisar y controlar de la prestación de Bienes y Servicios a través de la ejecución de la programación, adquisición, almacenamiento y distribución acorde a las necesidades institucionales;
- Participar en el proceso de adjudicaciones, administrando el cumplimiento de los procesos del Sistema de Abastecimiento, con sujeción a las normas vigentes;
- Organizar, supervisar y administrar el cumplimiento de la ejecución de los procesos y/o Sistemas de Abastecimiento, Almacenamiento, acorde a las disposiciones vigentes;
- En coordinación con las oficinas a su cargo, elaborar el Plan de Actividades, velando por el cumplimiento de los dispositivos legales vigentes;
- Evaluar permanentemente los resultados de su gestión, resumiendo la ejecución de los procesos técnicos de las Oficinas a su cargo;
- Elaborar informes periódicos del avance de las actividades estipuladas en el Plan Operativo, y remitirlos al Vicerrectorado Administrativo y dependencias respectivas;
- Proponer a la Alta Dirección la política de abastecimiento de bienes y servicios;
- Formular, presentar y sustentar el ante – proyecto de Plan de Adquisiciones y Presupuesto de Abastecimiento;
- Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones;
- Aplicar penalidades y sanciones a los proveedores en caso de incumplimiento;

- Informar sobre las penalidades y sanciones aplicados a los proveedores en caso de incumplimientos, al Consejo Superior de Contrataciones y Adjudicaciones del Estado; y
- Otras funciones que le asigne el Vicerrectorado Administrativo.

Unidades orgánicas de la Oficina de Abastecimiento

Para el mejor cumplimiento de sus funciones, la Oficina de Abastecimiento cuenta con las siguientes unidades orgánicas:

- Unidad de Control de Procesos de Adjudicación;

Ejecutar oportunamente los procesos de adjudicación y difusión de las contrataciones que realiza la Institución para el cumplimento de los objetivos y fines institucionales.

- Unidad de Adquisiciones;

Programar y Adquirir oportunamente los bienes, servicios, obras, consultoría, etc., con los recursos asignados a cada uno de las dependencias de la Institución.

- Unidad de Kardex; y controlar, racionalizar y distribuir de bienes a las dependencias de la Institución para el normal desarrollo de sus funciones.
- Unidad de Almacén.

Custodiar en perfectas condiciones los bienes adquiridos hasta su oportuna distribución

2.3. Hipótesis

2.3.2. Hipótesis general

La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

2.3.3. Hipótesis específicos

- La planificación como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales 8 UIT en la Universidad

Nacional de Huancavelica - 2017.

- La organización como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.
- La dirección como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las Compras Menores o iguales 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.
- El control como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las Compras Menores o iguales 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

2.4. Definición de términos

a) Bienes

Son objetos que requiere una entidad para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines.

b) Bienes o servicios comunes

Son bienes y servicios comunes aquellos que, existiendo más de un proveedor en el mercado, cuentan con características o especificaciones usuales en el mercado, o han sido estandarizados como consecuencia de un proceso de homogeneización llevado a cabo al interior del estado, cuyo factor diferenciador entre ellos es el precio en el cual se transan, siendo que la naturaleza de los mismos debe permitirles cumplir sus funciones sin requerir de otros bienes o servicios conexos, por ende está en capacidad de desarrollar las mismas como una unidad. La central de compras públicas – Perú compras los incorpora, mediante la aprobación de fichas técnicas, dentro del listado de bienes y servicios comunes.

c) Buena pro administrativamente firme

Se produce cuando habiéndose presentado recurso de apelación, ocurre alguno de los siguientes supuestos: i) Se publica en el SEACE que el recurso de apelación ha sido declarado como no presentado o improcedente; ii) Se publica en el SEACE la resolución que otorga y/o confirma la Buena pro; y (iii) Opera la denegatoria ficta del recurso de apelación.

d) Calendario del procedimiento de selección

El cronograma de la ficha de convocatoria en el que se fijan los plazos de cada una de las etapas del procedimiento de selección.

e) Catálogo único de bienes, servicios y obras (CUBSO)

Es una herramienta de uso obligatorio, basada en un estándar de categorización internacional, en la que sistemáticamente se clasifican e identifican mediante una codificación a los bienes, servicios en general, consultorías y obras susceptibles de ser requeridas por las Entidades, permitiendo disponer de información homogénea y ordenada para la contratación pública.

f) Certificado SEACE

Mecanismo de identificación y seguridad conformado por un código de usuario y una contraseña, que es otorgado por el OSCE a solicitud de una Entidad, proveedor, árbitro u otro usuario autorizado y que permite acceder e interactuar con el SEACE.

g) Consultoría en general

Servicios profesionales altamente calificados.

h) Consultoría de obra

Servicios profesionales altamente calificados consistentes en la elaboración del expediente técnico de obras o en la supervisión de obras. Tratándose de

elaboración de expediente técnico la persona natural o jurídica encargada de dicha labor debe contar con una experiencia especializada no menor de 1 año; en el caso de supervisiones de obra la experiencia especializada debe ser no menor de 2 años.

i) Contrato

Es el acuerdo para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley y del presente Reglamento.

j) Control

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas.

k) Dirección

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

l) Especificaciones técnicas

Descripción de las características técnicas y/o requisitos funcionales del bien a ser contratado. Incluye las cantidades, calidades y las condiciones bajo las que deben ejecutarse las obligaciones.

m) Estandarización

Proceso de racionalización consistente en ajustar a un determinado tipo o modelo los bienes o servicios a contratar, en atención a los equipamientos preexistentes.

n) Expediente técnico de obra

El conjunto de documentos que comprende: memoria descriptiva, especificaciones técnicas, planos de ejecución de obra, metrados, presupuesto de obra, fecha de determinación del presupuesto de obra, análisis de precios,

calendario de avance de obra valorizado, fórmulas polinómicas y, si el caso lo requiere, estudio de suelos, estudio geológico, de impacto ambiental u otros complementarios.

o) Gestión administrativa

Es el esfuerzo coordinado de un grupo para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa.

p) Organización

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

q) Planeamiento estratégico

Es una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos

r) Planificación:

En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos

s) Postor

La persona natural o jurídica que participa en un procedimiento de selección, desde el momento en que presenta su oferta.

t) Presupuesto para resultado

Estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población. En este sentido, requiere la existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del PpR como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la gestión realizada para su logro.

u) Proveedor

La persona natural o jurídica que vende o arrienda bienes, presta servicios en general, consultoría en general, consultoría de obra o ejecuta obras.

v) Requerimiento

Solicitud del bien, servicio en general, consultoría u obra formulada por el área usuaria de la Entidad que comprende las Especificaciones Técnicas, los Términos de Referencia o el Expediente Técnico de obra, respectivamente. Puede incluir, además, los requisitos de calificación que se considere necesario.

w) Servicio

Actividad o labor que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines. Los servicios pueden clasificarse en servicios en general, consultoría en general y consultoría de obra. La mención a consultoría se entiende que alude a consultoría en general y consultoría de obras.

x) Servicio en general

Cualquier servicio que puede estar sujeto a resultados para considerar terminadas sus prestaciones.

y) Términos de referencia:

Descripción de las características técnicas y las condiciones en que se ejecuta la contratación de servicios en general, consultoría en general y consultoría de obra. En el caso de consultoría, la descripción además incluye los objetivos, las metas o resultados y la extensión del trabajo que se encomienda (actividades), así como si la entidad debe suministrar información básica, con el objeto de facilitar a los proveedores de consultoría la preparación de sus ofertas.

2.5. Definición operativa de variables

Variable 01

Gestión administrativa

Variable 02

Compras menores o iguales a 8 UIT

2.5.1. Operacionalización de las variables

Tabla 4.

Operacionalización de las variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión administrativa	Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de	La gestión administrativa es interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para	Planificación Organización Dirección Control	Objetivos - Metas - Estrategias - Planes - Programas - Estructura orgánica - Análisis de Puestos - Diseño de puestos - Trabajo en Equipo - Motivación - Liderazgo - Compromiso

	ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control Anzola, Sérvulo; (2002)	conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Chiavenato (2006)		- Cumplimiento de Normas - Auditorias - Acción - Resultados - Retroalimentación
Compras Menores o iguales a 8 UIT (Ley 30225)	La Nueva Ley de contrataciones del estado N° 30225, establece una serie mecanismos y normas para que el estado pueda contratar y dentro de esto marco excluye del ámbito de aplicación de la ley, pero sujetas a supervisión por parte del Organismo de Supervisión de Contrataciones del Estado – OSCE, las compras menores a 8 UIT (Ley N° 30225)	Las contrataciones por montos iguales o inferiores a 8 (ocho) UIT son aquellas adquisiciones que se realizan mediante acciones directas, encontrándose excluidas de la aplicación de la Ley de Contrataciones del Estado, sin perjuicio de la supervisión del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE) (Ley N° 30225)	Requerimiento de contratación Indagación del mercado Certificación de crédito presupuestario Orden de Compra/servicio Recepción del bien	- Documento - Especificaciones técnicas - Términos de referencia - Cotización - Cuadro comparativo - POI - Documento -Documento -Registro SIAF -Notificación -Recepción -Conformidad -PECOSA

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, pues busca conocimiento puro por medio de la recolección de datos de forma que añade que profundizan cada vez los conocimientos ya existidos en la realidad, se construye a base de esto mayo conocimiento en sus hipótesis, teorías y leyes, por eso es importante conocer los antecedentes para poder generar criterios nuevos por medio de la investigación donde se especifique la forma detallada de su estudio, sus conclusiones obtenidas se basaran en hechos.

Gomero& Moreno (1997, p.68); busca el conocimiento teórico, tiene por objeto nuevos conocimientos, se interesa por incremento de conocimientos de la realidad, ejemplo: Las teorías contables y las teorías administrativas.

Asimismo, Carrasco (2009, p. 43), afirma que las investigaci0nes básica "no tienen propósitos aplicativos inmediatos, pues sólo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad u objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar su contenido", referente a las variables de estudio.

3.1.2. Nivel de investigación

La presente investigación es de nivel correlacional que tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más conceptos, categorías o variables, es decir la relación entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlaciónales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 81), "Este estudio tiene como la finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o a conceptos, categorías o variables en un contexto particular".

3.2 Método de la Investigación

3.2.1 Método General

En la presente investigación se utilizó el método general, el cual se basa en la lógica empírica. Dentro de este podemos observar varios métodos específicos con técnicas particulares. Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Método científico:

El método científico es un procedimiento para descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y observación empírica. Tamayo (2003), "El método científico no es otra cosa que la aplicación de la lógica a las realidades o hechos observados".

3.2.2. Métodos específicos:

Método Dialectico

Es una teoría acerca de la sociedad, naturaleza y pensamiento. Los principios que rige son: que toda investigación debe realizarse a partir del análisis concreto de la situación concreta, proyectándose del inferior al superior, de los superficial a lo profundo, de lo unilateral a lo multilateral. Investigar significa, buscar la verdad en los hechos, en base a la interrelación de la teoría con la práctica e interacción del suelo y el objeto. La verdad del conocimiento es relativa porque la verdad es infinita.

Método Analítico

Es una operación intelectual que posibilita descomponer y separar mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades en sus múltiples relaciones y componentes, con el objeto de advertir la estructura del objeto discriminado y para descubrir las relaciones que pudiera existir en los diversos elementos entre sí como cada elemento en particular y el conjunto estructura total.

Método Sintético

Es la operación inversa al análisis, que establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

Método Comparativo

Tiene por finalidad de descubrir las conexiones internas y externas que existen entre otros los objetos. Su aplicación es a través de la contrastación, consiste en establecer la semejanza o diferencia que existe entre los objetos de la realidad conforme a una relación determinada. Este método no solo se reduce al análisis, sino es una operación sintética.

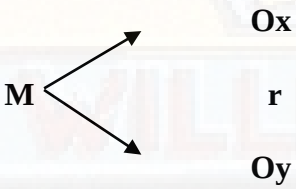
Método Correlacional

Estudia la relación entre dos o más variables. La investigación correlacional en el mayor de los casos utiliza muestras moderadas.

3.3 Diseño de Investigación

Hernández, Fernández & Baptista (2010, p. 121), Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Esta su vez se subdivide en longitudinal y transeccional, para esta investigación es de tipo transeccional correlacional.

- Transeccional – Correlacional: Este diseño describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.



Donde:

M: Muestra de observación.

Ox: Gestión administrativa

Oy: Compras menores o iguales a 8 UIT

r : Relación entre variables.

3.4 Población, muestra y muestreo

Población

Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, según Selitz (1974). La población de estudio está conformada por 60 trabajadores del personal administrativo que laboran en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Muestra

Suele ser definida como un sub grupo de la población de acuerdo al concepto que menciona Sudman (1974). Por tanto, se tomó como muestra de 60 trabajadores

del personal administrativo que laboran en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Muestreo

No probabilístico tipo intencional selectivo ya que se requiere de casos representativos, porque se cuenta con la población aquellas unidades que brindan la información requerida. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 189), "Las muestras no probabilísticas también llamadas muestras dirigidas, suponen en un procedimiento de selección informal" La muestra es 60 trabajadores entre nombrados y contratados de la Universidad Nacional de Huancavelica.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Rojas Soriano, (1996-197) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.

En opinión de Rodríguez Peñuelas, (2008:10) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

La observación

Sabino (1992:111-113), la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación

participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y sólo se hace presente con el propósito de obtener la información (como en este caso), la observación, recibe el nombre de no participante o simple.

La entrevista

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998:277). Sabino, (1992:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

La encuesta

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los

valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006:13) Al respecto, Mayntz et al., (1976:133) citados por Díaz de Rada (2001:13), describen a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Gómez, (2006:127-128) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

3.6 Técnicas de procesamiento de Recolección de Datos

Procesamiento de Información

- ✓ Estructuración del cuestionario
- ✓ Validación del cuestionario
- ✓ Distribución de frecuencia.
- ✓ Representación gráfica, mediante histogramas.
- ✓ Prueba de estadística del Coeficiente de correlación de Spearman
- ✓ Paquete estadístico SPSS V24.

Fuentes para recolección de información

- ✓ Fuentes primarias

Recopilación directa de los datos empleando. Observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.

- ✓ Fuentes secundarias

Información escrita que serán recopiladas y escritas de los libros, textos, revistas, documentos, prensa y otros.

3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Contrastación de hipótesis:

- Distribución de frecuencia.

- Representación gráfica, mediante histogramas.

Para el procesamiento de los datos se utilizará los programas de Microsoft Excel y el SPSS versión 24.0**.**

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables con los respectivos instrumentos de medición en las unidades de muestreo constituido por los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2017; a continuación se recodificó las mediciones de las variables *gestión administrativa* y *compras menores a 8 UIT*; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 60 filas y 20 columnas para la primera variable; para la segunda variable se ha considerado 60 filas y 9 columnas).

Asimismo, para la recodificación de las variables se ha tenido el nivel de medición de las variables que se tipifica como tipo ordinal, a la vez el instrumento fue construido utilizando la escala de Likert de cinco puntos de tal manera que se han obtenido los intervalos para la categorización de la variable.

Posteriormente la información obtenida con los instrumentos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia de doble entrada, diagramas de barras, diagramas de pila) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de rangos rho de

Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó y genero los modelos estadísticos de los datos con el *Lenguaje de Programación Estadístico R* versión 3,5 además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

4.1. Resultados a nivel descriptivo

4.1.1. Resultados de la gestión administrativa

Tabla 5.

Resultados de la gestión administrativa.

Gestión administrativa	f	%
Muy desfavorable	5	8,3
Desfavorable	19	31,7
Favorable	30	50,0
Muy favorable	6	10,0
Total	**60**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

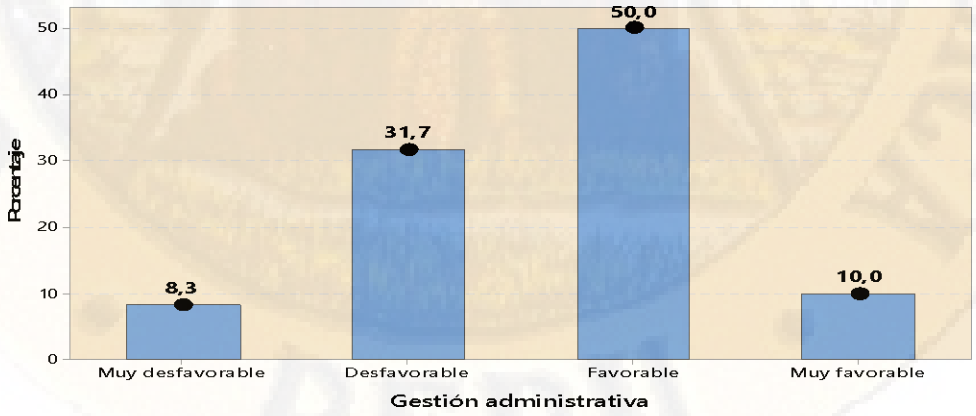


Figura 6. Diagrama de los resultados de la gestión administrativa.
Fuente: Tabla 5.

En la tabla 1 observamos los resultados de la percepción de los trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica acerca de la gestión administrativa; el 8,3% (5) consideran que la gestión administrativa es muy desfavorable, el 31,7% (19) consideran que es desfavorable, el 50,0% (30) consideran que es favorables y el 10,0% (6) consideran que son muy favorable.

Tabla 6.

Resultados de las dimensiones de la gestión administrativa.

Dimensiones de la gestión administrativa	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Planificación	3	5,0	15	25,0	27	45,0	15	25,0	60	100,0
[2] Organización	12	20,0	16	26,7	21	35,0	11	18,3	60	100,0
[3] Dirección	8	13,3	20	33,3	27	45,0	5	8,3	60	100,0
[4] Control	3	5,0	13	21,7	33	55,0	11	18,3	60	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

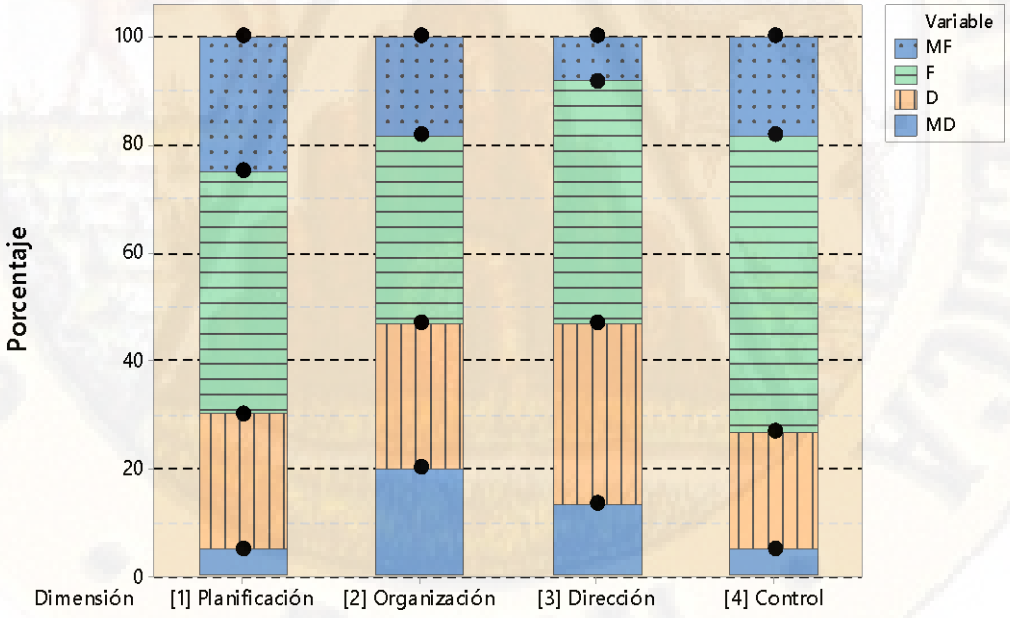


*Figura 7***.** Diagrama de las dimensiones de la gestión administrativa.
Fuente: Tabla 6.

[1]*Planificación*: el 5,0% (3) considera que es muy desfavorable, el 25,0% (15) consideran que es desfavorable, el 45,0% (27) consideran que es favorable y el 25,0% (15) consideran que es muy favorable.

[2]O*rganización*: el 20,0% (12) considera que es muy desfavorable, el 26,7% (16) consideran que es desfavorable, el 35,0% (21) consideran que es favorable y el 18,3% (11) consideran que es muy favorable.

[3]*Dirección*: el 13,3% (8) considera que es muy desfavorable, el 33,3% (20) consideran que es desfavorable, el 45,0% (27) consideran que es favorable y el 8,3% (5) consideran que es muy favorable.

[4]*Control*: el 5,0% (3) considera que es muy desfavorable, el 21,7% (13) consideran que es desfavorable, el 55,0% (33) consideran que es favorable y el 18,3% (11) consideran que es muy favorable.

Tabla 7.

Resultados del perfil de la gestión administrativa.

Categorias	f '	%
Nunca	120	10,0
Ocasionalmente	207	17,3
Algunas veces	425	35,4
Frecuentemente	325	27,1
Siempre	123	10,3
Total	**1,200**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

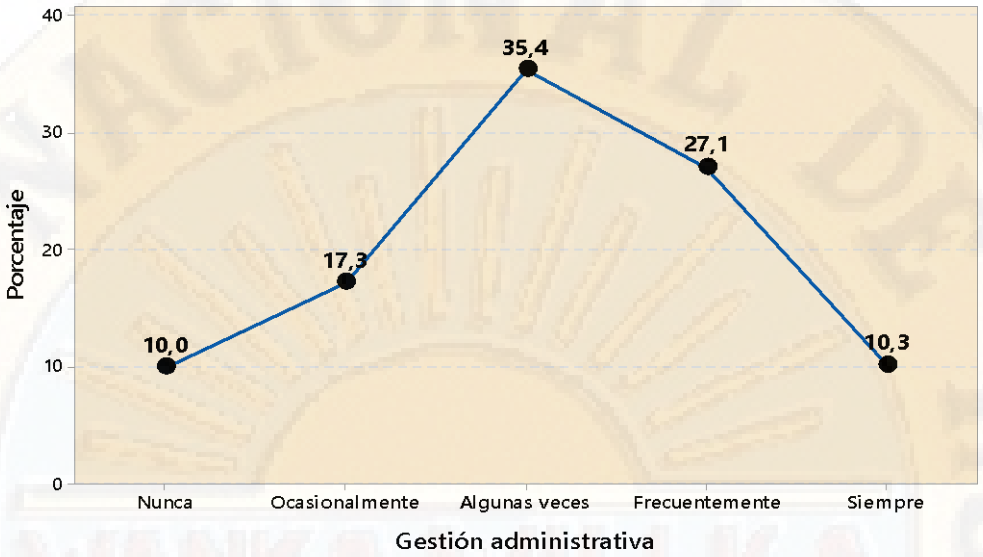


Figura 8. Diagrama del perfil de la gestión administrativa.
Fuente: Tabla 7.

La tabla 7 muestra los resultados del perfil de las percepciones de la gestión administrativa; el 10,0% de trabajadores nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 17,3% de trabajadores manifiestan estar ocasionalmente están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 35,4% de trabajadores algunas veces consideran estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 27,1% de trabajadores frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 10,3% de trabajadores siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.1.2. Resultados de las compras menores o iguales a 8 Uit

Tabla 8.

Resultados de las compras menores o iguales a 8 UIT.

Compras menores o iguales a 8 UIT	f	%
Muy desfavorable	7	11,7
Desfavorable	12	20,0
Favorable	26	43,3
Muy favorable	15	25,0
Total	**60**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

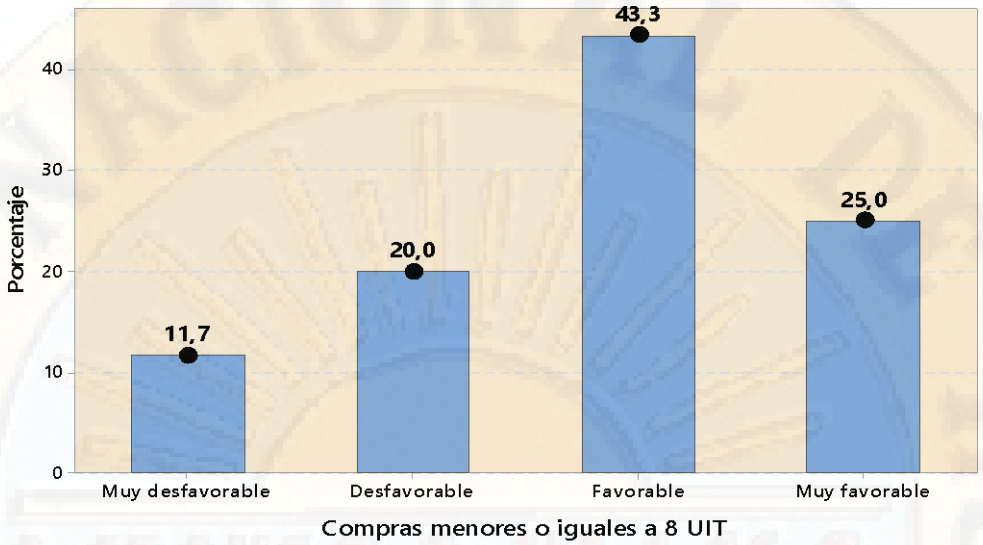


Figura 9. Diagrama de las compras menores o igual a 8 UIT.
Fuente: Tabla 8.

En la tabla 8 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica respecto a las compras menores o iguales a 8 UIT; el 11,7% (7) de trabajadores tienen una percepción muy desfavorable de las compras menores a 8 UIT, el 20,0% (12) de trabajadores tienen una percepción desfavorable, el 43,3% (26) de trabajadores tienen una percepción favorable y el 25,0% (15) de trabajadores tienen una percepción muy favorable. Evidentemente está prevaleciendo la percepción favorable en cuanto a las compras menores o iguales a 8 UIT.

Tabla 9.

Resultados de las dimensiones de las compras menores o iguales a 8 UIT.

Dimensiones de la gestión administrativa	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Indagación de mercado	7	11,7	9	15,0	9	15,0	35	58,3	60	100,0
[2] Certificaciòn de crédito presupuestario	7	11,7	10	16,7	27	45,0	16	26,7	60	100,0
[3] Orden de compra/servicio	7	11,7	8	13,3	29	48,3	16	26,7	60	100,0
[4] Recepción del bien/servicio	3	5,0	17	28,3	20	33,3	20	33,3	60	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

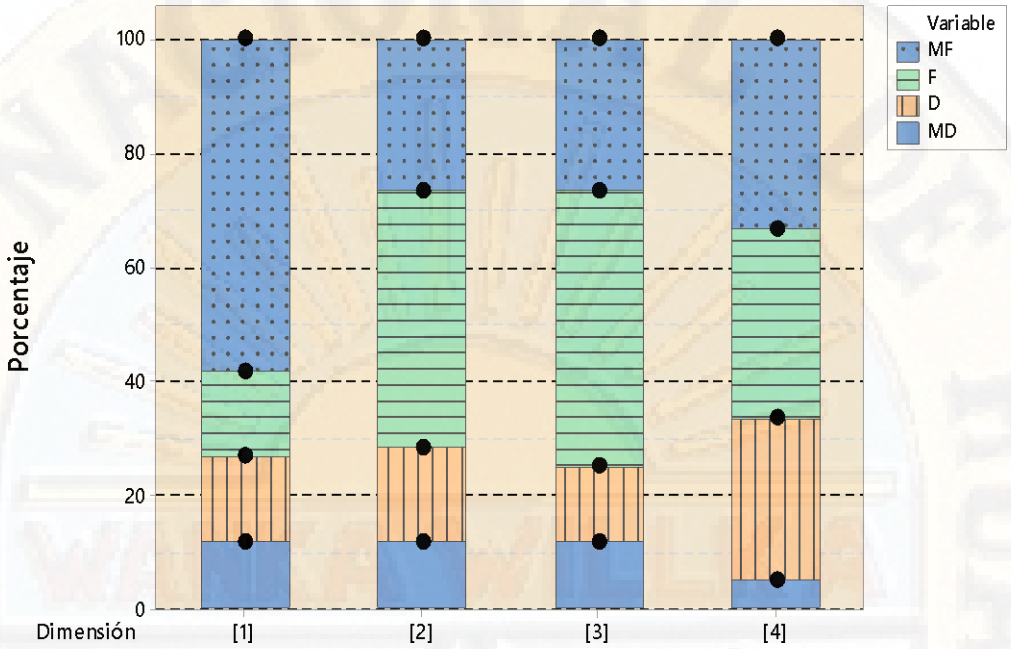


*Figura 10***.** Diagrama de las dimensiones de las compras menores o iguales a 8 UIT.
Fuente: Tabla 9.

[1]*Indagación de mercado*: el 11,7% (7) considera que es muy desfavorable, el 15,0% (9) consideran que es desfavorable, el 15,0% (9) consideran que es favorable y el 58,3% (35) consideran que es muy favorable.

[2]*Certificación de crédito presupuestario*: el 11,7% (7) considera que es muy desfavorable, el 16,7% (10) consideran que es desfavorable, el 45,0% (27) consideran que es favorable y el 26,7% (16) consideran que es muy favorable.

[3]*Orden de compras / servicio*: el 11,7% (7) considera que es muy desfavorable, el 13,3% (8) consideran que es desfavorable, el 48,3% (29) consideran que es favorable y el 26,7% (16) consideran que es muy favorable.

[4]*Recepción del bien/servicio*: el 5,0% (3) considera que es muy desfavorable, el 28,3% (17) consideran que es desfavorable, el 33,3% (20) consideran que es favorable y el 33,3% (33) consideran que es muy favorable.

Tabla 10.

Resultados del perfil de las compras menores o iguales a 8 UIT.

Categorias	f '	%
Nunca	46	8,5
Ocasionalmente	96	17,8
Algunas veces	133	24,6
Frecuentemente	174	32,2
Siempre	91	16,9
Total	**540**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

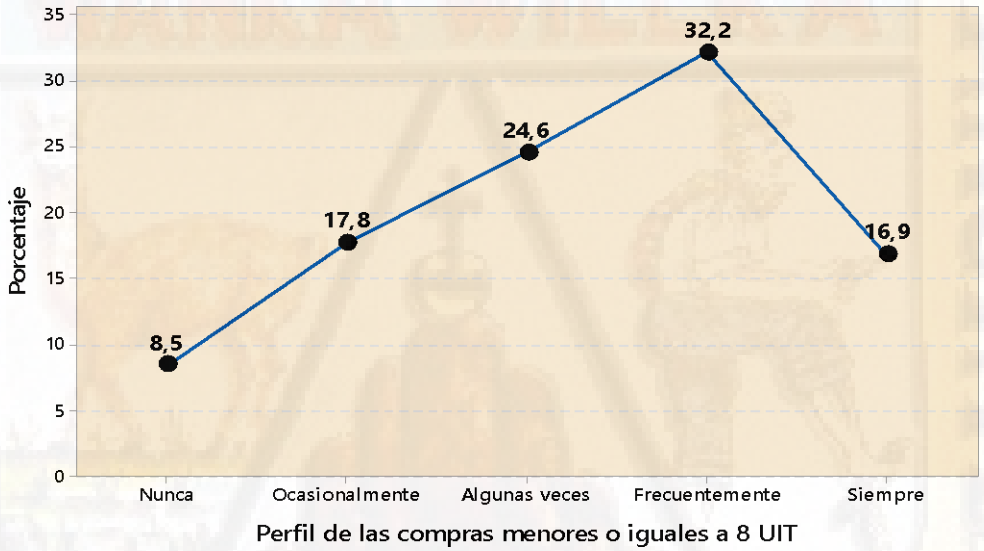


Figura 11. Diagrama del perfil de las compras menores o iguales a 8 UIT.
Fuente: Tabla 10.

La tabla 10 muestra los resultados del perfil de las percepciones de las compras menores a 8 UIT; el 8,5% de servidores nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 17,8% manifiestan estar ocasionalmente están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 24,6% algunas veces consideran estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 32,2% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 16,9% siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.2. Resultados a nivel inferencial

4.2.1. Distribución muestral de las puntuaciones de la gestión administrativa

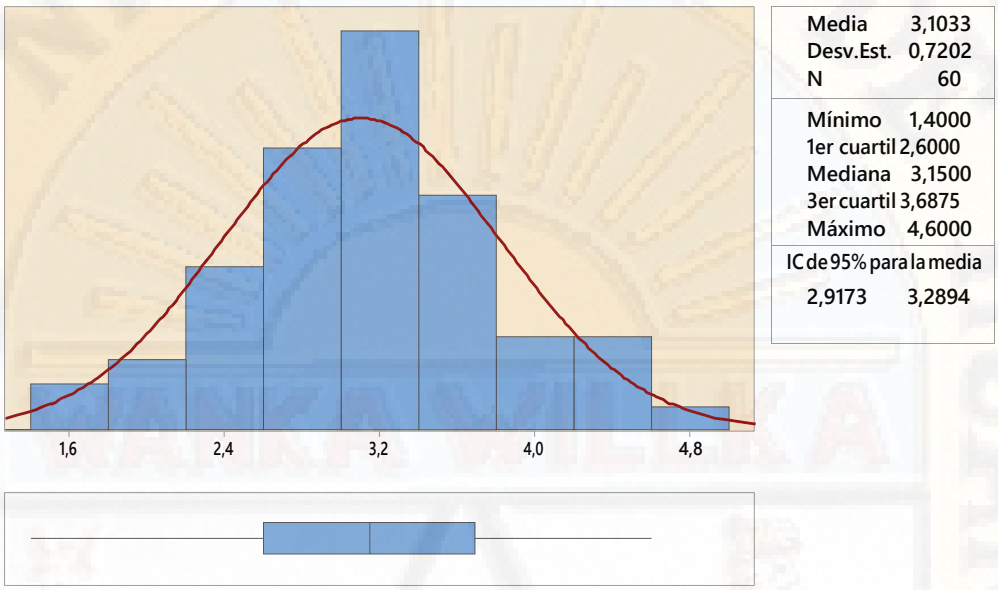


Figura 12. Diagrama de la distribución de puntuaciones de la gestión administrativa.
Fuente: Software estadístico.

El histograma de la figura 12 muestra la distribución muestral de las puntuaciones de la gestión administrativa, en general las puntuaciones obtenidas tienen una distribución normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor de la media cuyo valor es 3,1013 que se tipifica como favorable y cuya desviación estándar e 0,7202 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 1,40 y la puntuación máxima obtenida es 4,60 el primer cuartil es 2,60 y el tercer cuartil es 3,68. El diagrama de caja nos muestra que en general no existe la presencia de casos atípicos. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [2,91 – 3,28].

4.2.2. Distribución muestral de las puntuaciones de las compras de menores o iguales a 8 Uit

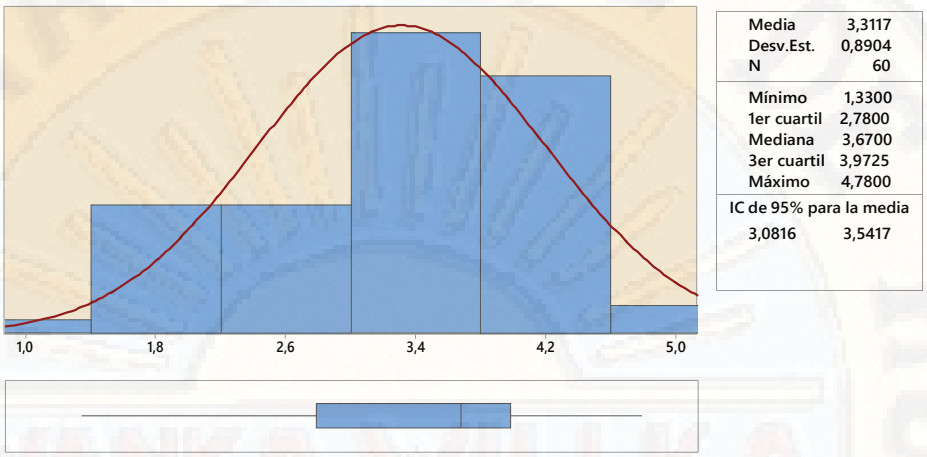


Figura 13. Diagrama de la distribución muestral de las compras de menores o iguales a 8 UIT.
Fuente: Software estadístico.

El histograma de la figura 13 observamos la distribución muestral para las compras menores o igual a 8 UIT, en general muestra las puntuaciones obtenidas tienen una distribución normal por el hecho que la mayoría de las puntuaciones se agrupan alrededor de la media cuyo valor es 3,3117 que se tipifica como favorable y cuya desviación estándar e 0,89 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 1,33 y la puntuación máxima obtenida es 4,78 el primer cuartil es 2,78 y el tercer cuartil es 3,97. El diagrama de caja nos muestra que en general no existe la presencia de casos atípicos. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [3,08 – 3,54].

4.2.3. Estimación de la relación entre las variables

Para determinar la relación entre las variables, procedemos a tipificar las dos variables en estudio, para tal efecto se tiene en cuenta a Hernández (2014):

- Gestión administrativa : Tipo ordinal.
- Compras menores o iguales a 8 UIT : Tipo ordinal.

Procedemos a determinar la intensidad de la relación, es decir hallamos la correlación entre ambas variables y de acuerdo con Hernández (2014) usamos la estadística de correlación por rangos rho de Spearman (r_s). El algoritmo es:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^{n} d_i^2}{n(n^2-1)} \qquad además \qquad -1 \le r_s \le 1$$

Donde:

r_s : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

n : Tamaño de la muestra.

Al aplicar la fórmula en las puntuaciones de ambas variables:

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 50{,}193^2}{60(60^2-1)} = 0{,}93$$

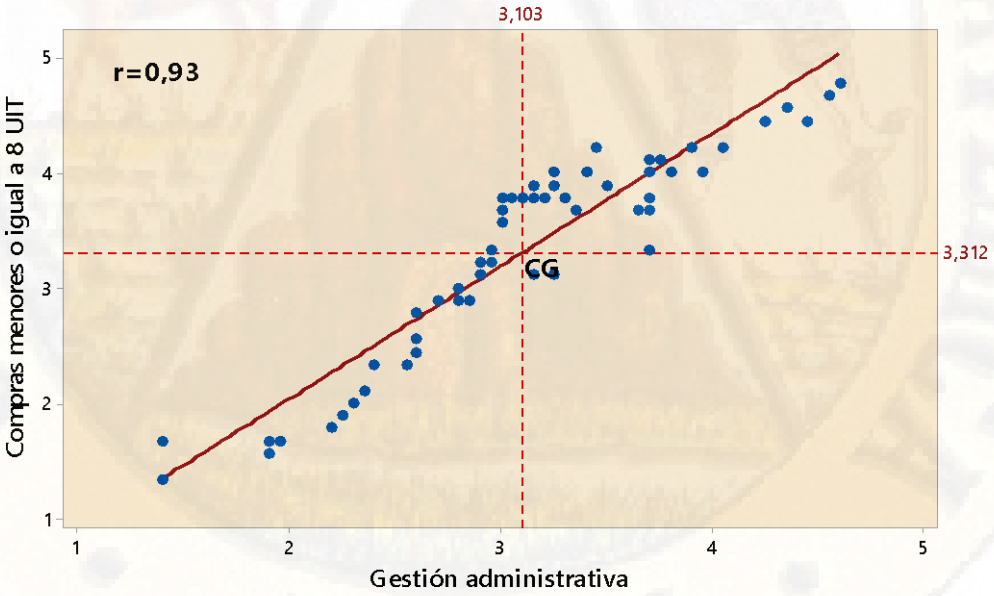


*Figura 14***.** Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio.

Fuente: Software estadístico.

4.2.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación

Procedemos a determinar el intervalo e confianza de la correlación de Sperman poblacional hallado, usamos la técnica de simulación *BOOTSTRAP* que proporciona estimaciones del error estadístico en el cálculo de los límites del intervalo imponiendo escasas restricciones sobre la variable aleatoria. Se generaron 1000 muestras con la base de datos y se determinó los percentiles 0,025 y 0,975 con lo cual los límites del intervalo de confianza se determinan con la fórmula:

$$r_s^{\{0,025\}} \leq \rho_s \leq r_s^{\{0,975\}}$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional de rangos de Spearman es:

$$P(0,829 \leq \rho_s \leq 0,972) = 0,95$$

4.2.5. Relación categórica de las variables

Tabla 11.

Resultados de la relación categórica de la gestión administrativa y las compras menores o igual a 8 UIT.

Compras menores o igual a 8UIT	Gestión administrativa								Total	
	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	5	8,3	2	3,3	-	-	-	-	**7**	**11,7**
Desfavorable	-	-	12	20,0	-	-	-	-	**12**	**20,0**
Favorable	-	-	5	8,3	21	35,0	-	-	**26**	**43,3**
Muy favorable	-	-	-	-	9	15,0	6	10,0	**15**	**25,0**
Total	**5**	**8,3**	**19**	**31,7**	**30**	**50,0**	**6**	**10,0**	**60**	**100,0**

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 11 podemos observar que el 8,3% (5) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es muy desfavorable y las compras menores o igual a 8 UIT es muy desfavorable; el 3,3% (2) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es desfavorable y las compras menores o igual a 8 UIT es muy desfavorable; el 20,0% (12) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es desfavorable y las compras menores o igual a 8 UIT es desfavorable; el 8,3% (5) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es desfavorable y las compras menores o igual a 8 UIT es favorable; el 35,0% (21) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es muy favorable y las compras menores o igual a 8 UIT es favorable; el 10,0% (6) de casos tienen la percepción que la gestión administrativa es muy favorable y las compras menores o igual a 8 UIT es muy favorable.

4.3. Prueba de la significancia de la hipótesis general

A) Sistema de hipótesis

- **Nula (Ho)**

La gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s: Correlación poblacional por rangos.

- **Alterna (H_1)**

La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

$$\rho_s > 0$$

b) Nivel de significancia (α)

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

c) Estadística de prueba

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{\left(1 - r_s^2\right)/(n-2)}} \sim t(60)$$

d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (*Vc*):

$$t = \frac{0{,}93}{\sqrt{\left(1 - 0{,}93^2\right)/(60-2)}} = 19$$

b) Toma de decisión

El valor calculado lo tabulamos en la gráfica, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica *(19>1,672)* por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

> La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica – 2017 con un 95% de confianza.

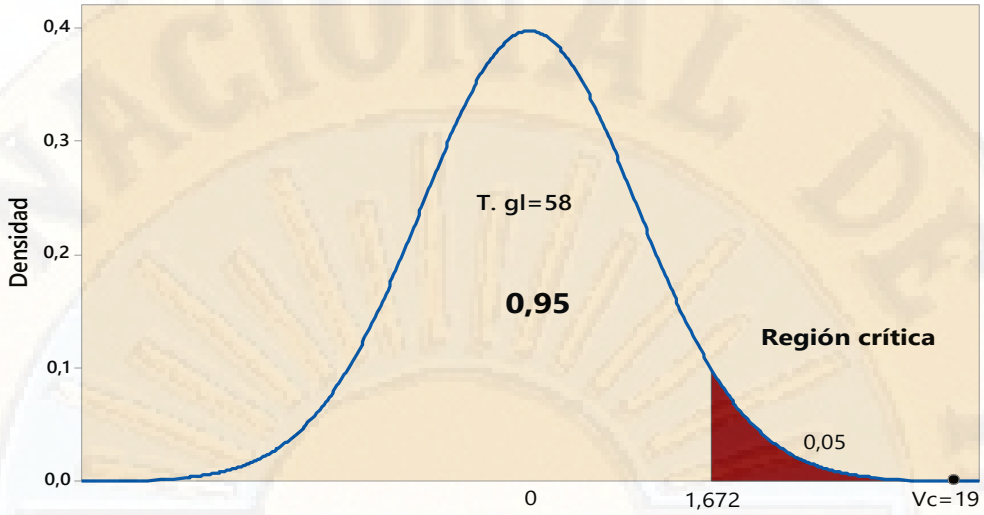


Figura 15. Diagrama de densidad de la distribución t de student.
Fuente: Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 19) = \int_{9}^{+\infty} f(t)dt = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0{,}93^2 = 0{,}86$

4.4. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 12.

Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la gestión administrativa	Relación con las compras menores o igual a 8UIT				
	r_s	Vc	Vt	Vt>Vc	Decisión
Planificación	0,81	11	1,672	TRUE	Rechaza Ho
Organizaciòn	0,77	9	1,672	TRUE	Rechaza Ho
Dirección	0,88	14	1,672	TRUE	Rechaza Ho
Control	0,73	8	1,672	TRUE	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico.

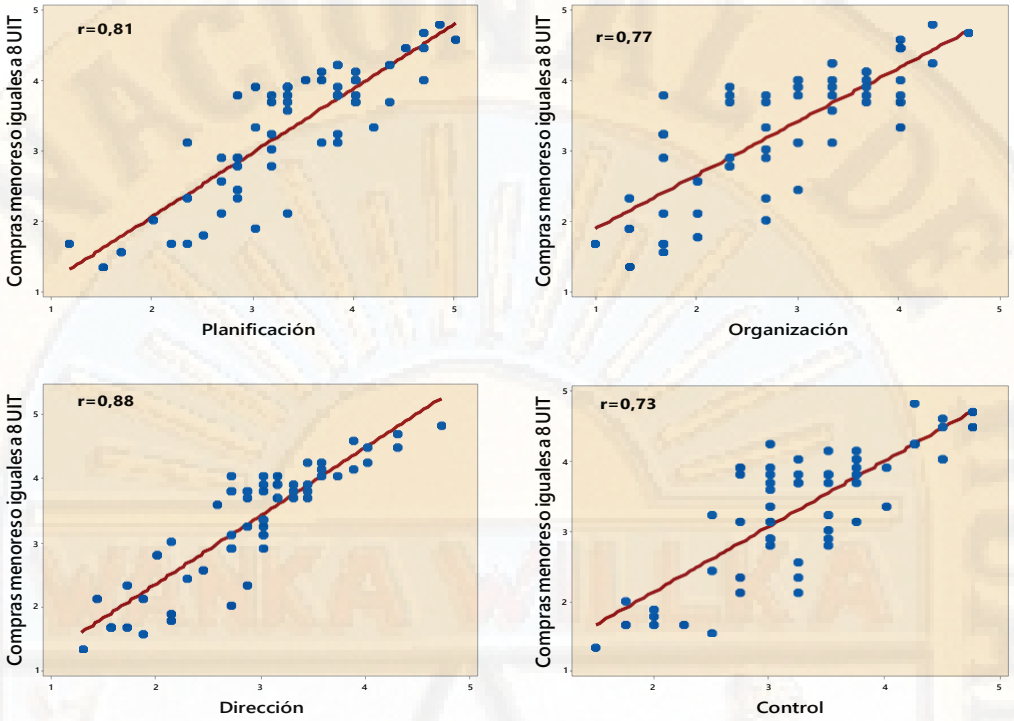


Figura 16. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones.
Fuente: Software estadístico.

a) Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La planificación como dimensión de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La planificación como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

Análisis

De la tabla 12 observamos que el valor calculado de la correlación es r_s=0,81 la misma que tiene asociado un valor calculado de t(58)=11 y el valor crítico de 1,672

(obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación 11>1,672 por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis nula (Ho):**

La organización como dimensión de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

- **Hipótesis alterna (H1):**

La organización como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

Análisis

De la tabla 12 observamos que el valor calculado de la correlación es r_s=0,77 la misma que tiene asociado un valor calculado de t(58)=9 y el valor crítico de 1,672 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación 9>1,672 por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (Ho):**

La dirección como dimensión de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

- **Hipótesis alterna (H1):**

La dirección como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

Análisis

De la tabla 12 observamos que el valor calculado de la correlación es r_s=0,88 la misma que tiene asociado un valor calculado de t(58)=14 y el valor crítico de 1,672 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación 14>1,672 por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

d) Verificación de la cuarta hipótesis específica

- **Hipótesis nula (Ho):**

El control como dimensión de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

- **Hipótesis alterna (H1):**

El control como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.

Análisis

De la tabla 12 observamos que el valor calculado de la correlación es r_s=0,73 la misma que tiene asociado un valor calculado de t(58)=8 y el valor crítico de 1,672 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación 8>1,672

por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

4.5. Discusión de resultados

De los resultados se deduce que la correlación entre la gestión administrativa y las compras menores a 8 UIT es de 0,93 tipificado se acuerdo a la tabla 13 como positiva muy fuerte que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general. El diagrama de dispersión nos muestra que los puntos se agrupar alrededor de la línea inclinada lo que nos confirma la presencia de una relación directamente proporcional entre las variables.

Tabla 13.

Valores para la interpretación del coeficiente de correlación.

−1.00 = *correlación negativa perfecta.*
−0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
−0.75 = Correlación negativa considerable.
−0.50 = Correlación negativa media.
−0.25 = Correlación negativa débil.
−0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = *Correlación positiva perfecta*

Fuente: Sampieri et. al. (2014, p. 305)

Asimismo, los resultados muestran que la correlación poblacional está estimada en el intervalo cuyos límites al 95% de confianza es [0,829-0,972].

Para la variable gestión administrativa está prevaleciendo en la percepción de los trabajadores con un 8,3% muy favorable, seguido de la percepción desfavorable con un 31,7%n de casos.

Estos resultados obtenidos al contrastarlos con Cancinos (2015) y Cevallos (2013) ponen en evidencia que la gestión administrativa es una serie de procesos

que coadyuvan a la mejora del desempeño laboral aún en realidad como la de Ecuador.

Con autores como Llano y Rivera (2015) y Latorre (2015) se valora el hecho que las características de los trabajadores a nivel individual como a nivel organizacional. Asimismo, se pone en relieve las prácticas de las relaciones humanas de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con las *compras menores de 8 UIT* en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es r_s=0,93 que se tipifica como muy fuerte. El 8,3% de trabajadores administrativos consideran que la gestión administrativa es muy desfavorable, el 31,7% consideran que es desfavorable, el 50,0% consideran que es favorable y el 10,0% consideran que es muy favorable; asimismo el 11,7% de servidores consideran que las compras menores o iguales a 8 UIT es muy desfavorable, el 20,0% consideran que es desfavorable, el 43,3% consideran que es muy favorable y el 25,0% la consideran como muy favorable.
2. Se ha determinado que la *planificación* como parte de la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con las *compras menores de 8 UIT* en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es r_s=0,81 que se tipifica como considerable. El 5% de trabajadores administrativos consideran que la planificación es muy desfavorable, el 25% consideran que es desfavorable, el 45% consideran que es favorable y el 25% consideran que es muy favorable.
3. Se ha determinado que la *organización* como parte de la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con las *compras menores de 8 UIT* en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es r_s=0,77 que se tipifica como considerable. El 20% de trabajadores administrativos consideran que la organización es muy desfavorable, el 26,7% consideran que es desfavorable, el 35% consideran que es favorable y el 18,3% consideran que es muy favorable.
4. Se ha determinado que la *dirección* como parte de la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con las *compras menores de 8 UIT*

en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es r_s=0,88 que se tipifica como considerable. El 13,3% de trabajadores administrativos consideran que la dirección es muy desfavorable, el 33,3% consideran que es desfavorable, el 45% consideran que es favorable y el 8,3% consideran que es muy favorable.

5. Se ha determinado que el *control* como parte de la *gestión administrativa* se relaciona de forma positiva y significativa con las *compras menores de 8 UIT* en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2017. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es r_s=0,73 que se tipifica como considerable. El 5% de trabajadores administrativos consideran que el control es muy desfavorable, el 21,7% consideran que es desfavorable, el 55% consideran que es favorable y el 18,3% consideran que es muy favorable.

RECOMENDACIONES

1. Buscar estrategias que fortalezcan mejor la relación interna de los trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica, para que siga manteniéndose, el trabajo activo y dinámico y sobre todo en la oficina de logística donde se realiza las actividades de las compras directas.

2. Mejorar la planificación de las actividades que se realiza en las oficinas que tengan que ver con la adquisición de bines y servicios, es importante, para poder reducir tiempos y mejorar la calidad de atención a los proveedores, esta planificación debe estar articulada a los objetivos institucionales de la UNH.

3. Es necesario que la estructura organizacional, de las diferentes unidades administrativas de la UNH, tengan las comodidades necesarias para un buen desempeño laboral de los trabajadores y una adecuada atención al público en general, estas comodidades implican que exista una correcta ergonomía organizacional en sus instalaciones.

4. Realizar mayor capacitación para los trabajadores respecto a la atención a los usuarios y proveedores, es necesario para poder mejorar sus actividades, así como mejorar la calidad de prestación de servicios que se pueda dar a los usuarios en general.

5. Es recomendable que la oficina de Control Interno de la UNH, realice su labor, con mayor frecuencia, para evitar tener problemas más adelante, cuando se realice mal las acciones, es importante que esta oficina cumpla con uno de sus actividades de realizar una anticipada verificación de las actividades que realiza las diferentes unidades que tiene que ver con el tema de los procesos con el Estado, respecto a las compras directas.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Anaya, Julio & Polanco, Sonia (2007), *"Innovación y mejora de procesos logísticos".* Madrid: ESIC.

Alvarado, Mairena. (2010), *"Administración gubernamental"*. Lima: Marketing consultores S.A.

Arrieta, Eduardo. (2012), *"Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución".* Lima: Tesis PUCP.

Ballou, Ronal. (1999), "*Logística empresarial, control y planificación".* Madrid: Bilbao.

Bernal, César. (2000), "*Metodología de investigación para administración y economía".* Colombia: Prentice.

Carter, Joseph. (2003), *"Mejoramiento del proceso de compras"*. México: Limusa.

Carreño, Adolfo. (2011), "Logística de la A a la Z". Lima: Editorial PUCP.

Carranza, Octavio & Sabria, Federico. (2004), "Logística". México: Thomson.

Chiavenato, Idalberto. (1992), "*Introducción a la teoría general de la administración".* México: Mc Gaw-Hill.

Escallón, Víctor. (2010), "*Logística*". Cali: Universidad ICESI.

Frazelle, Edward & Sojo, Ricardo. (2007), "*Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial*". Bogotá: Norma.

Ferrin, Arturo. (2008), *"Gestión de stocks en la logística de almacenes".* México: Limusa.

García, Emilio. (2013), *"¿Cómo generar valor en las empresas?".* Lima: Universidad del Pacífico – Apesu.

Hamel, Gary y Breen, Bill. (2008), "*El futuro de la administración",* Bogotá: Norma.

Huerta, José & Rodríguez, Gerardo. (2014), *"Desarrollo de habilidades directivas".* México: Pearson.

Huisa, Teresa. (2013), *"Planificación y organización".* Lima: UAP.

Kolb, Francois. (1998), *"La logística"*. España: Deusto.

Normativa

- ✓ Ley Nº 30225, *Ley de Contrataciones del Estado.*
- ✓ Reglamento de la Ley Nº 30225, aprobado por Decreto Supremo Nº 350-2015-EF.

Web gráficas

- ✓ http://2013.comunidadilgo.org/portal/categoria/liderazgo-y-cambio-cat-9-/
- ✓ http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES
- ✓ http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf
- ✓ http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf

- ✓ https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/35336/1/tema_2_funciones_empresa.pdfhttp://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2643/1/angeles_bar.pdf
- ✓ http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4007/1/G%C3%B3mez_cf.pdf
- ✓ https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/11/21/gestion-logistica-sector-publico-tema-eficiencia-o-confianza/
- ✓ https://www.cnm.gob.pe/webcnm/archivos/pdf/2016/marcolegal/res017-2016.pdf
- ✓ http://www4.congreso.gob.pe/pvp/leyes/ley30225.pdf
- ✓ http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html
- ✓ http://www.perucontrata.com.pe/BE12_perucontrata_marzo2010VF.pdf
- ✓ http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2017-Reg_DL1341/DS-056 MODIFICACIONES%20AL%20REGLAMENTO%20LEY%2030225.pdf
- ✓ http://www.osce.gob.pe/consucode/userfiles/image/Plan_Estrategico_delas%20contrataciones%20publicas.pdf
- ✓ http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/657A0F017445AEFD052580D6006BB389/$FILE/HERNANDEZ_DIEZ_SANDRO.pdf
- ✓ file:///C:/Users/Mery/Downloads/VENEGAS_HERBERT_ADQUISICIONES_CONTRATACIONES_ESTADO.pdf
- ✓ http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1563/1/UNACH-FCP-DER-2016-0012.pdf

✓ http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10023/1/TESIS%20MAESTRIA%20ING.%20RENE%20MU%C3%91OZ.pdf

✓ https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/615/1/PASQUEL%20VASQUEZ%20%20ANDREA%20DANIELA.pdf

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título del Proyecto: "La gestión administrativa y las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica 2017"

Responsable: BACH. Javier Félix CHOCCE SANCHEZ
BACH. Rosario ENRIQUEZ MEZA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Método y Diseño	Población y Muestra
Problema General: ¿De qué manera la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017? **Específico:** ✓ ¿De qué manera la planificación como dimensión de la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017? ✓ ¿De qué manera la organización como dimensión de la	**Objetivo General:** Determinar larelación entre la gestión administrativa y las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica – 2017. **Objetivos Específicos:** ✓ Determinar la relación de la planificación como dimensión de la gestión administrativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017. ✓ Determinar la relación de la organización como dimensión de la gestión administrativa con las comprar menores o iguales a 8 UIT en la	**Hipótesis General:** La gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017. **Hipótesis Específicas:** ✓ La planificación como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017. ✓ La Organización como dimensión de lagestión	**Gestión Administrativa**	Planificación Organización Dirección Control	Objetivos Metas Estrategias Planes Programas Estructura orgánica Análisis de puestos Diseño de puestos Liderazgo Trabajo en equipo Motivación Compromiso Cumplimiento de Normas Auditorías Acción Resultados Retroalimentación	**Tipo de investigación** : Será el tipo de investigación básica **Nivel de Investigación** Correlacional	**Población y Muestra:** La población está determinada 60 trabajadores del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica. **Muestra** Se ha considerado 60 trabajadores del personal administrativo de la de la Universidad Nacional de Huancavelica

gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017? ✓ ¿De qué manera la dirección como dimensión de la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica – 2017? ✓ ¿De qué manera el control como dimensión de la gestión administrativa se relaciona con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017?	Universidad Nacional de Huancavelica - 2017. ✓ Determinar la relación de la dirección como dimensión de la gestión administrativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017. ✓ Determinar la relación del control como dimensión de la gestión administrativa con las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017.	administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017. ✓ La Dirección como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica - 2017. ✓ El Control como dimensión de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa con las compras menores o iguales a 8UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica – 2017	**Compras menores o iguales a 8 UIT**	Requerimiento de contratación Indagación de mercado Certificación de crédito presupuestario Orden de compra/servicio Recepción del bien	Documento Especificaciones Técnicas Términos de Referencia Cotización Cuadro Comparativo POI Documento Documento Registro SIAF Notificación Recepción Conformidad PECOSA	**Diseño de Investigación :** Será no Experimental transeccional correlacional	**Muestreo** No probabilístico, por lo que se ha considerado 60 trabajadores del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica

BASE DE DATOS

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
1	4	3	1	2	4	2	3	1	2	2	1	2	3	2	4	3	3	2	4	4	2	3	3	2	2	2	2	5	2
2	4	2	4	3	2	4	4	2	2	1	2	2	2	4	3	1	3	2	5	4	4	4	2	4	4	2	2	2	3
3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	2	3	4	3	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
5	3	4	4	5	4	4	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	5	3	4	2	4	5	2	5	3
6	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	3	2	2	1	5	1	1	3	1	3	1	2	1	1	2
7	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	5	4	3	3
8	5	3	3	3	5	5	5	2	5	3	2	2	2	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4
9	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	3	5	3	3	4	3	5
10	3	3	3	3	2	2	3	1	1	1	1	3	5	4	5	2	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	4	3
11	3	2	3	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2	1	2	1	3	1	1	3	1	2
12	4	4	5	3	4	3	1	3	1	1	1	3	4	3	3	4	5	2	3	4	4	5	4	3	4	3	3	5	3
13	3	4	2	2	4	4	3	1	1	2	1	2	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	2	4	4	2	3
14	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2
15	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	3	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3

16	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2
17	1	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	3	2	1	2	3
18	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	1	3	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4
19	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	1	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	2	4	3	4
21	2	2	4	3	3	3	4	1	2	1	1	1	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	2	2	2	4
22	4	5	5	4	5	5	5	2	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5
23	4	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	3	4	4	3	3	5	5	5	3	5	3	3	5	3
24	3	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	3	3	4	5	4	2	4	3	4	2	2	1	2	3	1	2	4
25	4	4	5	4	3	3	3	1	1	1	3	1	3	3	5	4	3	2	3	2	4	4	2	4	2	4	2	4	3
26	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	2	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3	5	5
27	3	3	1	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
28	3	3	2	3	2	3	1	1	3	2	1	3	3	1	2	1	4	3	3	3	3	2	2	1	3	1	3	1	3
29	3	4	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2	3	2	3	3	3	2	2	1	1	3	2	1	2	1	3	1	3
30	5	3	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	3	2	4	4
31	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	5	4
32	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	2	4	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5
33	3	3	5	4	3	5	5	3	5	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	4	3	4	5	5	5

34	3	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	3	3	4
35	3	3	5	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	5	4	5	1	5	4	5	5	4	2	4	4	3	5	3
36	2	2	2	1	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1	3	1	2	3	2	4	1
37	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5
38	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4	3	5	4	4	3
39	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3
40	3	4	3	3	4	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	3	3	2	3	3	2	2	1	3	1	2	2	2	4
41	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	5	2	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	2	4
42	1	3	3	3	3	4	3	2	3	2	1	3	2	2	4	5	2	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	4
43	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	3	5	5	3	4	3	5
44	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4	3	3	3	5	4	5
46	3	3	2	4	3	2	2	3	4	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2
47	4	2	2	1	3	2	3	3	4	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3
48	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	5	2	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	2	3	4	3	4	5
49	5	5	4	5	5	4	5	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	3	5	4	3	3	5	4
50	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	3	1	2	1	2	1	2	3	1	2
51	2	4	3	4	2	2	4	1	3	1	2	2	1	1	3	2	3	1	4	3	1	2	3	3	1	3	1	4	3

52	3	3	4	3	4	3	3	2	5	3	1	2	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	3
53	5	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	5	3	5	3	4	2	5	1	5	4	3	4	4	5	5	4	4
54	3	4	3	3	3	3	3	2	5	1	1	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5
55	4	3	4	3	4	4	4	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	2
56	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3	1	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	4	3
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	3	4	4
58	4	2	4	3	3	3	4	1	2	1	1	1	3	3	2	3	2	3	4	3	3	4	2	2	4	2	2	4	2
59	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
60	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	2	3	5	4	4	3	3	4	4	2	4	2	2	2	4	2

Cuestionario de Investigación

Estimado funcionario, el presente cuestionario es parte de la **investigación "La gestión administrativa y las compras menores o iguales a 8 UIT en la Universidad Nacional de Huancavelica 2017",** su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- **Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.**

Escala de valoración	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Nunca	**Ocasionalmente**	**Algunas Veces**	**Frecuentemente**	**Siempre**

VARIABLE 01: Gestión Administrativa

DIMENSIÓN: Planificación

Proposición	**Valoración**				
1. ¿Conoce Ud., cuales son los objetivos institucionales de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
2. ¿Sabe Ud., si las metas institucionales de la Universidad Nacional de Huancavelica, están relacionadas con el Plan Estratégico de la institución universitaria?	1	2	3	4	5
3. ¿Cree Ud., que las estrategias que se aplican para solucionar los diferentes problemas que se presentan en la gestión de la Universidad Nacional de Huancavelica solucionan y mejoran las actividades que realizan los trabajadores?	1	2	3	4	5
4. ¿Considera Ud., que las metas organizacionales que cumple la Universidad Nacional de Huancavelica, es en beneficio de la población?					
5. ¿Sabe Ud., si los planes estratégicos que considera la Universidad Nacional de Huancavelica, están articulados a los objetivos estratégicos institucionales?	1	2	3	4	5
6. ¿Cree Ud., que los programas institucionales, considerados en el Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional de Huancavelica, guardan relación con la realidad universitaria?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Organización

Proposición	Valoración				
7. ¿Para Ud., la estructura organizacional de la Universidad Nacional de Huancavelica, está bien diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales?	1	2	3	4	5
8. ¿Cree Ud., que los puestos de trabajo que lanza a concurso la Universidad Nacional de Huancavelica, están determinados de acuerdo a los perfiles profesionales que se requiere para el buen funcionamiento de la institución universitaria?	1	2	3	4	5

9. ¿Las plazas vacantes que ofrece la Universidad Nacional de Huancavelica para el buen desarrollo de sus actividades, son requeridas de acuerdo a las necesidades institucionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Dirección

Proposición	Valoración				
10. ¿Sabe Ud., si las autoridades universitarias, trabajan buscando ampliar los horizontes de desarrollo de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
11. ¿Para Ud., es importante que los jefes inmediatos realicen una evaluación de desempeño de su personal a cargo?	1	2	3	4	5
12. ¿Cree Ud., que el liderazgo que ejercen las autoridades universitarias, influyen en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, para lograr los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
13. ¿Su jefe inmediato, participa en las diferentes actividades que realiza su oficina, para lograr cumplir con las metas?	1	2	3	4	5
14. ¿Considera Ud., que la motivación, es un factor muy importante para el buen desempeño laboral, dentro de su centro de labores?	1	2	3	4	5
15. ¿Sabe Ud., si existe el compromiso laboral, por parte del trabajador universitario, para cumplir con los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
16. ¿Considera Ud., que el trabajo en equipo, es importante para que el personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica, logre cumplir con las metas institucionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Control

Proposición	Valoración				
17. ¿Cree Ud., que el personal administrativo cumple con las normas y directivas vigentes para cumplir con las actividades de su centro de labores?	1	2	3	4	5
18. ¿Para Ud., es necesario que se realicen las auditorias ya sean administrativas y/o contables y financieras, a las diferentes oficinas de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
19. ¿Sabe Ud., si los resultados obtenidos durante la gestión de las autoridades y funcionarios universitarios, son beneficiosos para la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
20. ¿Ud., realiza la retroalimentación de las actividades que buscan mejorar los procesos en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Compras Menores o iguales a 8 UIT

DIMENSIÓN: Indagación de Mercado

Proposición	Valoración				
21. ¿Cree Ud., que las cotizaciones que realiza la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, en el estudio de mercado están de acuerdo a los precios estándar del mercado en los productos y/o servicios?	1	2	3	4	5
22. ¿Considera Ud., que la elaboración de los Cuadros Comparativos, se debe realizar de acuerdo a lo realizado en el estudio de mercado?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Certificación de Crédito Presupuestario

Proposición	Valoración				
23. ¿Cuándo se realizan las adquisiciones de bienes y servicios de cada área usuaria administrativa, sabe Ud., si los consideran dentro de su Plan Operativo Institucional?	1	2	3	4	5
24. ¿Sabe Ud., si el Área Usuaria, cuando realiza su requerimiento, presenta de forma adecuada la documentación respectiva?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Orden de Compra/Servicio

Proposición	Valoración				
25. ¿Sabe Ud., si el responsable del registro en el SIAF de una orden de compra y/o servicio, lo realiza de forma oportuna y sin demora en el proceso?	1	2	3	4	5
26. ¿Conoce Ud., que la oficina de Logística o el responsable de esa oficina, realiza la notificación al proveedor ganador, de acuerdo a los tiempos determinados en la OSCE?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Recepción del Bien/Servicio

Proposición	Valoración				
27. ¿Ud. Conoce si la conformidad del bien y/o servicio, se hace inmediatamente realizado la entrega del bien y/o servicio por parte de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
28. ¿La unidad de almacén conjuntamente con el área usuaria de la Universidad Nacional de Huancavelica, dan la conformidad del bien y/o servicio, de acuerdo a los plazos establecidos en laOSCE?	1	2	3	4	5
29. ¿Sabe Ud., que la Unidad de Almacén de la Universidad Nacional de Huancavelica, al momento de la entrega del bien y/o servicio, lo realiza oportunamente con una PECOSA?	1	2	3	4	5