

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



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

**“CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA
DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO
REGIONAL DE HUANCVELICA - AÑO 2012”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SECTOR GUBERNAMENTAL

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:
ROMERO PAITAN, Néstor**

HUANCAVELICA - 2013

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

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 21 dias del mes de Abril del año 2011, a horas 2:00 pm, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Mg. cpce. Raul primitivo Meza Cardenas

Secretario: Mg. cpce. Kenia Aguirre Vilchez

Vocal: Mg. cpce. Magno Francisco Flores Palomino

Calificados los Miembros del Jurado con Resolución N° 4.10-2013-FCE-R-UNM del informe final de investigación científica titulado:

CONTROL PRECIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANTAVERICA - A.D.O. 2012

El/los autor es (el) (los) graduado (s):

ACHILLER (S): NESTOR ROMERO PAYTAN

Con el fin de proceder con la sustentación del informe final de investigación científica titulado antes citado

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

ACHILER: NESTOR ROMERO PAYTAN

RESIDENTE: DESAPROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

ACHILER:

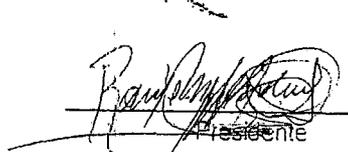
RESIDENTE:

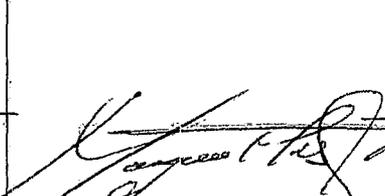
SECRETARIO:

VOCAL:

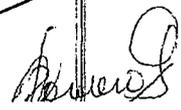
RESULTADO FINAL:

En conformidad a lo actuado firmamos el pie.


Presidente


Vocal


Secretario







DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO NACIONAL DE CONTADOR PÚBLICO DEL BACHILLER

NO PAYTAN NESTOR (SEGUNDA OPORTUNIDAD).

CIUDAD DE HUANCAVELICA A LOS 21 DIAS DEL MES DE ABRIL DEL 2 HORAS 2:00 PM. ESPECIFICAMENTE EN EL AULA MAGNA DE LA FACULTAD.

REUNIONES EMPRESANALES SE REALIZÓ SEGÚN RESOLUCIÓN N° 0240-

FCE-UNH, LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS TITULADA "CONTROL

Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMÍA

GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELUCA - AÑO 2012" POR EL

EXER EN CIENCIAS CONTABLES NESTOR ROMERO PAYTAN, ESTANDO

PRESENTE LOS JURADOS DESIGNADOS Y RATIFICADOS. SEGÚN RESOLUCIÓN N° 0410-

FCE-R-UNH, RECAYENDO EN LOS SIGUIENTES:

PRE. RAUL PRIMITIVO MEZA CÁRDENAS (PRESIDENTE)

PRE. KENIA AGUIRRE VILCHEZ (SECRETARIO)

PRE. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO (VOCAL)

SE INICIA ESTE PROCESO CON LA AMENCIÓN DEL PRESIDENTE DEL JURADO

CALIFICADOR Y LA LECTURA DE LA RESOLUCIÓN POR PARTE DE LA SECRETARIA

DEL JURADO CALIFICADOR. DURANDOLE 20 MINUTOS AL SUSTENTANTE PARA

EXPLICAR SEGUN EL REGLAMENTO DE GRADOS Y TITULACIONES, CULMINADO ESTE

PROCESO EL PRESIDENTE INDUCE A REALIZAR EL SIGUIENTE PROCESO QUE

CONSISTE EN Hacer LAS PREGUNTAS POR CADA JURADO CALIFICADOR INICIANDO EL

PROCESO RECAYENDO EN EL MG. CPCE. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO,

DESPUES LA MG. CPCE. KENIA AGUIRRE VILCHEZ EN SU CALIDAD DE

SECRETARIA, CULMINANDO EL PRESIDENTE RECAYENDO EN EL MG-CPCE. RAUL

ROMERO MEZA CÁRDENAS, CULMINANDO ESTE PROCESO EL PRESIDENTE INSTA

AL JURADO Y LOS PRESENTES DESALOJAR LOS SEÑALES DEL AULA MAGNA

PARA QUE LOS JURADOS PUEDAN REALIZAR LA DELIBERACION RESPECTIVA.

ESTE PROCESO SE LLEGO AL SIGUIENTE RESULTADO:

PRE. RAUL PRIMITIVO MEZA CÁRDENAS DESAPROBADO

PRE. KENIA AGUIRRE VILCHEZ APROBADO

PRE. MAGNO FRANCISCO FLORES PALOMINO APROBADO



120

Terminando como resultado final acumulado: APROBADO POR MAYORES.

Finalmente se da por concluido el presente proceso siendo las 3:30 pm del mismo día y en señal de conformidad firman las partes:

[Signature]
K.V.
SECRETARIA

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
Vocal

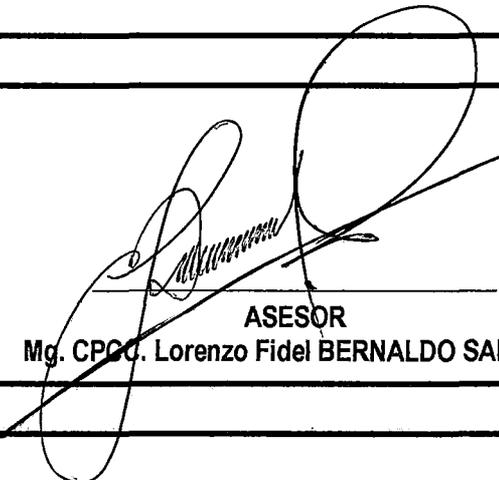
[Signature]
DNI: 42907715

MIEMBROS DEL JURADO


PRESIDENTE
Mg. CPCC. Raúl Primitivo MEZA CARDENAS


SECRETARIO
Dra. Kenia AGUIRRE VILCHEZ


VOCAL
Mg. CPCC. Magno Francisco FLORES PALOMINO



ASESOR
Mg. CPCC. Lorenzo Fidel BERNALDO SABUCO

A mis padres Martin y María, quienes creyeron en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, en gran parte gracias a ellos, hoy puedo ver alcanzado mi meta, ya que siempre estuvieron en impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera y por el orgullo que sienten por mí lo cual me hizo ir hasta el final. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Néstor Romero Paitan

AGRADECIMIENTOS

- Al asesor Mg. CPCC. Lorenzo Fidel BERNALDO SABUCO y a los miembros de jurado; Mg. CPCC. Raúl Primitivo MEZA CARDENAS, Dra. Kenia AGUIRRE VILCHEZ y Mg. CPCC. Magno Francisco FLORES PALOMINO, por su paciencia en absolver mis dudas.
- Quiero extender también el agradecimiento a todo el personal de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica, Quienes me brindaron todas las facilidades para la recolección de datos de investigación del proyecto: **CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA – AÑO 2012.**
- Y, por su puesto el agradecimiento más profundo y sincero a toda mi familia. Quienes con amabilidad y paciencia me brindaron ánimos en los momentos de crisis y los momentos de felicidad.

Muchas gracias a todos.

El tesista

CAPITULO III

METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. AMBITO DE ESTUDIO.....	68
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	68
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACION	71
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	72
3.7. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	73
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	73
3.9. TECNICA DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.....	73

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACION DE RESULTADOS.....	75
4.2. DISCUSION.....	76

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

DISCUCION

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

ANEXOS

ÍNDICE

	<u>Pág</u>
AGRADECIMIENTO.....	I
INDICE.....	II
RESUMEN.....	III
INTRODUCCIÓN.....	IV

CAPITULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	16

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.....	17
2.2. BASES TEÓRICAS.....	13
2.3. HIPÓTESIS.....	63
2.3.1. HIPOTESIS GENERAL.....	63
2.3.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS.....	63
2.4. VARIABLES DE ESTUDIO.....	66

RESUMEN

Al elaborar el presente trabajo de investigación se ha tenido como objetivo principal realizar el control previo para contribuir en la mejora de la gestión administrativa de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica – año 2012. Se descubrió que la ejecución presupuestal no es manejada adecuadamente; como consecuencia, los documentos de gastos para el devengado carecen de documentaciones las órdenes de compra y ordenes de servicios, las planillas de viáticos están mal rellenar, documentos de anticipos sin plan de trabajo aprobados, lo cual demuestra desorden documentario.

Este trabajo de investigación fue desarrollado en base a trabajos similares realizados con anterioridad descrito en los antecedentes del estudio y sustentado con las bases teóricas y legales, normas, procedimientos y mecanismos que regulan el manejo y disponibilidad del patrimonio público y los requisitos y condiciones que deben cumplirse en la autorización de las transacciones económicas, financieras y presupuestarias, de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica. Para desarrollar este trabajo de investigación se tuvo como participación efectiva a los 38 trabajadores de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica, determinado por los trabajadores nombrados, contratados y practicantes y para obtener la información requerida se procedió en primera instancia a recopilar datos documentales y teóricos para sustentar el estudio, luego para hacer el diagnóstico, se aplicó un cuestionario, el cual se elaboró en atención a los objetivos de estudio.

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

1. En la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica no existe un manejo de capacitar en forma adecuada al personal que va a realizar actividades de control, por lo que existe la necesidad de implementar un sistema de control previo concurrente que garantice la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera y administrativa.
2. Se manifiesta que los procesos administrativos en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica se realizan de acuerdo a la normatividad vigente

122

que conduce la administración pública en forma frenada y que esto no permite planificar con anticipación las actividades en función a los objetivos y metas de las unidades de trabajo. Asimismo, basado a la información insuficiente no se realizan ajustes firmes para corregir las deficiencias entre lo planificado y lo ejecutado.

3. Las habilidades humanas y las destrezas técnicas se están utilizando de manera lenta en el proceso de toma de decisiones, esto no permite una adecuada gestión Administrativa en la oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica

El autor.

INTRODUCCION

El trabajo de investigación que presento con cuyo título "CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA – AÑO 2012" se desarrolló con la mayor seriedad y veracidad, ya que hemos tratado de conseguir datos en las fuentes de la más alta credibilidad.

El compromiso administrativo que hoy debe tener es que los trabajadores se familiaricen con los objetivos y metas de la institución y los mecanismos para lograrlos. Estas responsabilidades requieren comprensión de los procedimientos y políticas fundamentales que deben aplicar oportuna y correctamente, por lo que a través del control previo se pueden obtener mejores resultados, lo cual esto puede repercutir en el desarrollo del pueblo huancavelicano. Al realizar el presente trabajo de investigación se asumió la tarea de evaluar el control previo como una herramienta para verificar que toda gestión administrativa se haga conforme lo planeado, organizado y ejecutado, de acuerdo a las órdenes dadas, para identificar los errores cometidos, con el fin de corregirlos y evitar se repitan los mismos errores. En tal sentido, el presente trabajo de investigación que se propone consta de los siguientes capítulos:

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

Capítulo II: Marco Teórico.- comprende los antecedentes del estudio, bases teóricas, hipótesis y variables de estudio.

Capítulo III: Metodología.- comprende el ámbito de estudio, tipo de investigación, nivel de investigación, método de investigación, diseño de la investigación, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de recolección de datos, y técnicas de procesamiento y análisis de datos.

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

En la discusión se describió en función a los resultados, basados en los estudios y modelos estadísticos que sirven para contrastar y sustentar la situación de cada una de las variables del estudio que corresponde a cada hipótesis.

Se exponen las conclusiones, asimismo comprende las recomendaciones que sugerimos a través del presente estudio.

Por lo antes expuesto, se considera que este trabajo, además de la satisfacción profesional que enmarca, también permitirá brindar propuestas concurrentes a la oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

El autor.

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las áreas de Administración del sector Público requiere necesariamente la aplicación adecuada de normas, procedimientos y mecanismos que regulan el manejo y disponibilidad del patrimonio público y los requisitos y condiciones que deben cumplirse en la autorización de las transacciones económicas, financieras y presupuestarias, como es el caso en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2012, para su efecto se requiere la aplicación del control previo. Tal es el caso de las flagrantes irregularidades en la adquisición de ambulancias para el Gobierno Regional de Huancavelica realizadas a fines del año 2010 y principios del 2011.

El 17/02/2010, EL COMITÉ ESPECIAL DE ADQUISICIONES del Gobierno Regional de Huancavelica convocó al Proceso de Selección de Licitación Pública N° 001-2010/GOB.REG-HVCA/CE¹, el cual fue declarado desierto. Procediendo, el Comité Especial a convocar al Proceso de Adjudicación de Menor Cuantía N° 201-2010/GOB.REG.HVCA derivado de Licitación Pública N° 001-2010/GOB.REG.HVCA/CE, quedando ganador de la buena pro con fecha 09/06/2010

¹ GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA. Examen Especial a la Adquisición de Ambulancias para el Gobierno Regional de Huancavelica, Periodo 2010.

la empresa Consorcio (Ambulancias Perú SAC – Conversiones San José Ltda. Y Droguería Avsa SAC). En virtud al otorgamiento de la Buena Pro del proceso de selección, la directora Regional de Administración del Gobierno Regional de Huancavelica y el representante del consorcio suscribieron el Contrato de adquisición de 49 ambulancias rurales de tipo I y 01 ambulancia rural de tipo II, siendo el plazo de entrega total de 118 días calendarios computados desde el 23 de junio hasta el 18 de octubre 2010, por el monto de s/. 10'352,618.16 nuevos soles. La administración del Gobierno Regional de Huancavelica, en diciembre de 2010, decepcionó 35 ambulancias de las 50 contratadas, cuyas características técnicas respecto a la capacidad de carga útil es de 330 kgrs. Por unidad vehicular, siendo la capacidad de carga útil mínimo según contrato de 350 Kgrs. Por unidad vehicular, situación que se ha suscitado a consecuencia a que el profesional responsable de verificar las características técnicas mínimas ha evacuado ante la comisión de recepción el Informe s/n. de 27/12/2010, indicando que las 35 ambulancias cumplen con las especificaciones técnicas señaladas en las bases administrativas; asimismo la entidad al no poder cubrir las necesidades de diferentes establecimientos de salud, tuvo que convocar al proceso de selección de menor cuantía N° 086-2012/GOB.REG.HVCA/CE y adquirir las 15 ambulancias faltantes por la suma de S/. 3'728,530.00, evidenciándose una diferencia de S/. 620,911.84 en perjuicio económico a la entidad regional.

Desde esta perspectiva lo expuesto trata de enfocar que un control debe mejorar una organización y establecer una planeación efectiva, asimismo, en el Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional, plantea que el Sistema de Control Interno por objetivo promover el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa a fin de hacer útil, confiable y oportuna, promover la eficiencia de las operaciones, estimular el acatamiento de las decisiones adaptadas y lograr el cumplimiento de sus planes, programas y presupuesto, en concordancia con las políticas prescritas y con lo objetivos y metas propuestas.

Por consiguiente, en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica, no se lleva un control adecuado de los gastos emitidos por la institución; es decir; que

no existe la acción de dirección del planeamiento; por lo que, las políticas para el control interno no son manejadas con eficiencia ni eficacia, existe un manejo presupuestal deficiente, dado que se evidencia a causa de la inadecuada aplicación de la normatividad vigente. Los servicios que presta la Institución constituye una problemática por la carencia de una organización adecuada; esto se debe a la carencia de sensibilización del personal administrativo; como consecuencia de la falta de capacitación al personal. Deficiencia en el cumplimiento de realizar el control previo en momentos precisos, en el cual se establecen directrices para prevenir todos los elementos preestablecidos en un control interno; como consecuencia, esto se debe a falta de tomar decisiones efectivas.

Sin embargo, las fortalezas y oportunidades con que cuenta el Gobierno Regional de Huancavelica de recibir partidas son desaprovechadas; como consecuencia, impide el desarrollo de un pueblo postergado por la extrema pobreza y miseria con la que tiene la Región Huancavelica y los pueblos de su entorno.

En este contexto planteo y propongo la efectividad del control previo que va a contribuir a fortalecer la organización mediante la optimización de la gestión administrativa, es decir el proyecto, identifica la optimización de la gestión administrativa en el sistema de control administrativo de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica mediante la adecuada utilización del Control previo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta las premisas antes mencionadas, se planteó en los siguientes términos:

1.2.1 Problema General:

¿De qué manera el control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en el Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica – Año 2012?

1.2.2 Problemas específicos:

a) ¿De qué manera el correcto uso de la documentación de gestión del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica?

- b) ¿De qué manera la acción de dirección del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica?
- c) ¿De qué manera la administración de los recursos humanos a cargo del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno regional de Huancavelica?
- d) ¿De qué manera el control normativo inherente al control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno regional de Huancavelica?

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo general:

Determinar la manera en que el control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de la Economía del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2012.

1.3.2 Objetivos específicos:

- a) Determinar la manera en que el correcto uso de la documentación de gestión del control previo contribuya en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.
- b) Establecer la manera en que la acción de dirección del control previo contribuya en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.
- c) Determinar la manera en que la administración de los recursos humanos a cargo del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.
- d) Determinar la manera en que el control normativo inherente al control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

1.4 JUSTIFICACIÓN:

1.4.1 Justificación teórica

El presente trabajo de investigación que se realizó sobre el control previo de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica del año 2012 nos permitió contribuir en la mejora de la gestión administrativa, generando de esta manera constructos sobre la temática planteada.

1.4.2. Justificación práctica

Con la presente investigación nos permitió contar con elementos de aplicación práctica en un ambiente de la gestión administrativa de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica del año 2012.

1.4.3. Justificación metodológica

Con el presente trabajo de investigación se tuvo como propósito aplicar el modelo de gestión administrativa. Esto nos permitió contar con elementos de mejora en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

1.4.4. Justificación social

La investigación tomó en cuenta a los directivos, funcionarios y trabajadores de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica para conocer la incidencia del control previo en la gestión administrativa de esta institución que permitirá optimizar la calidad de servicio a favor de la población de Huancavelica que hasta el momento se encuentra en una situación de pobreza.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES.

2.1.1 A nivel internacional:

- a) **SOLORZANO GARCIA,**² Ginger (2004); presento la tesis cuyo título fue: "Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno y de Gestión para Optimizar el uso de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una empresa de Servicios" para optar el título de Contador Público. En el contenido de su trabajo de investigación desarrolló un diseño de un Sistema de Control Interno y de Gestión para una empresa de servicios perteneciente al Estado, utilizando una moderna metodología de control de gestión llamada cuadro de Mando Integral que ayuda a optimizar los recursos humanos, materiales y financieros; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia, efectividad y economía en la prestación del servicio en dicha entidad del estado, ayudando a la institución en la prestación de servicios a mejorar el uso adecuado de sus recursos humanos, materiales y financieros.

² SOLORZANO GARCIA, Ginger (2004); su tesis cuyo título es: "Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno y de Gestión para Optimizar el uso de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una empresa de Servicios"

- b) **VEGA FLOR, Jessy Gabriela** (2009),³ presentó su tesis cuyo titulado: “ diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnico de Chimborazo – Riobamba, aplicando la Nueva Normativa y Herramienta Informáticas que rigen para el Sector Publico en el año 2009” para optar el titulo en Ingeniara en Contabilidad y Auditoria CPA. En este trabajo de investigación hace de conocimiento la importancia que tiene que ver con un buen sistema de control interno en las entidades de derecho público, con la finalidad de comprobar la eficiencia y la productividad al momento de establecer. Asimismo manifiesta que la entidad de derecho publico que determine controles internos en sus operaciones, conducirá a tener un sistema mas ágil, determinado la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Las instituciones publicas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que preparar los procedimientos integrales de procedimiento, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil, y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participan en el cumplimiento con la función de la entidad. En la perspectiva que adopte en su trabajo de investigación, afirma que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las mas adecuadas para la gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados se sus actividades.
- c) **AVILA BUSTOS, Juan Carlos** (2005);⁴ presento la tesis titulado: “Medición y Control de riesgos financieros en empresas del sector real” para optar el titulo

³ VEGA FLOR, Jessy Gabriela (2009), tesis titulado: “ diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnico de Chimborazo – Riobamba, aplicando la Nueva Normativa y Herramienta Informáticas que rigen para el Sector Publico en el año 2009”

⁴ AVILA BUSTOS, Juan Carlos (2005); tesis titulado: “Medición y Control de riesgos financieros en empresas del sector real”

profesional de Contador Publico. En este trabajo plantea que la medición y el control de riesgos financieros parte de principio de que en toda actividad existe un riesgo, pero dicho riesgo puede ser controlado, diversificado, cubierto y trasladado, entre otros.

2.1.2 A nivel nacional

- a) **CAMPOS GUEVARA, Cesar Enrique** (2008) ⁵Presento la Tesis: " los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado", presentada para obtener el grado de Maestro en la Facultad de Administración en la Universidad Nacional de San Marcos; el autor identifica los procesos del sistema de control interno que se aplican en los departamentos de ejecución de las instituciones del estado. Dentro del proyecto señala las normas, los procedimientos y practicas aplicables en los dichos departamentos.
- b) **TRINIDAD RIVERA, Lorgio Heraclio y ESPARZA SILVA, Melquiades** (2002)⁶ Presento la Tesis titulado: "Control de calidad en el desarrollo industrial", elaborado para optar el Grado de Maestro en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Federico Villareal. En esta tesis los autores estudian todos los criterios que deben cumplirse para producir bienes de calidad. Estos criterios podrían adecuarse a la tesis que pensamos desarrollar.
- c) **YARLEQUE MOGOLLON, John Alberto y PURIZACA GAMARRA, Edward William** (2001),⁷ realizaron la investigación: "Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes". Tesis presentada para optar el título de Contador Publico en la Universidad de Cesar Vallejo – Perú; este trabajo de investigación plantea que en la oficina de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes se

⁵ CAMPOS GUEVARA, Cesar Enrique (2008) en la Tesis: " los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado"

⁶ TRINIDAD RIVERA, Lorgio Heraclio y ESPARZA SILVA, Melquiades (2002) en la Tesis titulado: "Control de calidad en el desarrollo industrial"

⁷ YARLEQUE MOGOLLON, John Alberto y PURIZACA GAMARRA, Edward William (2001), trabajo de investigación: "Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes"

presentan una serie de deficiencias y carencias en cuanto al sistema de control interno, por ello que el problema se formulo de la siguiente forma: ¿ en que medida la aplicación de un nuevo sistema de control interno para el Área de Tesorería permitirá mejorar la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tumbes? Como objetivo planteo:

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

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

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

- d) **BAUTISTA TANG, Ana Isabel y QUISPE INFANTE, Sonia** (2006)⁸ presento la Tesis: "Propuesta de un sistema de control interno para las Empresas hoteleras en el departamento de Tumbes" presentada para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad Nacional de Tumbes. El objetivo general de la investigación planteada fue proponer un Sistema de Control Interno para las empresas hoteleras en el departamento de Tumbes.
- e) **SALAZAR LUNA, Percy Alejandro** (2006)⁹ presento la Tesis: "Planteamiento de un sistema de Control Interno para Cooperativas de Ahorro y Crédito " para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Tumbes el trabajo lo desarrolla tomando como modelo la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Nicolás Tumbes, como objetivo principal propuso estudiar profundamente el principio y elementos básicos de un buen sistema de control interno en esta cooperativa debido principalmente a los problemas que atravesaba. Se concluye que el cooperativismo por los principios que sustenta y los fines que persigue, es uno de los medios mas adecuados para propiciar y lograr cambios estructurales en el desarrollo económico y social del país. Las cooperativas vienen funcionando como deficiencia en sus aspectos organizativo, administrativo y contable, por lo que el control interno es vital para la buena marcha en al administración y organización de esta institución. Asimismo, existe falta de capacitación y adiestramiento a los miembros de dirección.
- f) **LEON FLORES, Gilberto e. y ZEVALLOS CARDICH, José María** (2001) ¹⁰ Presento la Tesis: "El Procesos administrativo de control interno en la gestión municipal", elaborado para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villareal. Describe las etapas del control interno y la forma como incide en la gestión de las municipalidades de nuestro país, por el enfoque que tiene será utilidad para el presente trabajo.

⁸ BAUTISTA TANG, Ana Isabel y QUISPE INFANTE, Sonia (2006) Tesis: "Propuesta de un sistema de control interno para las Empresas hoteleras en el departamento de Tumbes"

⁹ SALAZAR LUNA, Percy Alejandro (2006) Tesis presentada: "Planteamiento de un sistema de Control Interno para Cooperativas de Ahorro y Crédito "

¹⁰ LEON FLORES, Gilberto e. y ZEVALLOS CARDICH, José María (2001) Tesis: "El Procesos administrativo de control interno en la gestión municipal"

109

- g) **BENDEZU IRIARTE, Juan Héctor** (2000)¹¹ Presento la Tesis: “La auditoria de gestión en la empresa moderna”, elaborado para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad Nacional Federico Villareal. El autor en esta tesis desarrolla el proceso de auditoria de gestión, tratando en primer lugar el estudio y evaluación del sistema de control interno, lo que será de suma utilidad para este trabajo de investigación.
- h) **DOMINGO HERNNADEZ, Celis** (2003) ¹²Presento la Tesis: “control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples”, elaborado para optar el grado de Maestro en Auditoria Contable y Financiera en al Universidad Nacional Federico Villareal, En este trabajo el autor describe la forma como implementar un sistema de control interno eficaz, el mismo que es un verdadero facilitador de la gestión optima como referencia, para el control en el marco del proceso de gestión pública.

2.1.3 A nivel local:

- a) **ESCOBAR TAYPE, Edison y REYNOSO ESTEBAN, Franklin Antonio** (2010)¹³ Presento la tesis titulado: “El Control Interno en la Municipalidad Distrital de Anchonga”, elaborado para optar el título profesional de Contador Público, en su conclusión arriba en lo siguiente: Que es necesaria la implementación de una oficina de Control Interno de la Municipalidad Distrital de Anchonga a fin de prevenir posibles delitos que por omisión o desconocimiento puedan cometer los trabajadores y funcionarios.
- b) **AYUQUE CONDORI, Félix y MENDOZA HUAMAN, Dina Sabina** (2010) ¹⁴ Presento la Tesis titulado: “El control interno en el proceso de ejecución presupuestal en el Seguro Social de Salud Es SALUD Lircay y Angaraes – Huancavelica”, elaborado para optar el título de Contador Publico en la

¹¹ BENDEZU IRIARTE, Juan Héctor (2000) Tesis: “La auditoría de gestión en la empresa moderna”

¹² DOMINGO HERNNADEZ, Celis (2003) en la Tesis: “control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples”

¹³ ESCOBAR TAYPE, Edison y REYNOSO ESTEBAN, Franklin Antonio (2010) tesis titulado: “El Control Interno en la Municipalidad Distrital de Anchonga”

¹⁴ AYUQUE CONDORI, Félix y MENDOZA HUAMAN, Dina Sabina (2010) en la Tesis titulado: “El control interno en el proceso de ejecución presupuestal en el Seguro Social de Salud Es SALUD Lircay y Angaraes – Huancavelica”

Universidad Nacional de Huancavelica. En este trabajo los autores describen la forma como implementar un sistema de control interno eficaz en el marco del proceso de gestión pública.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 CONTROL PREVIO

➤ SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

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

Simón Andrade E., (2010)¹⁵ en su libro Planificación de Desarrollo Pág. 120, sostiene la siguiente teoría: El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto.

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

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

¹⁵ Simón Andrade E., en su libro "Planificación de Desarrollo".

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

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

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

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

Constitución política del Estado

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades

Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.

Normas Internacionales de Auditoría- NIAS.

Normas de Auditoría Gubernamental- NAGUS.

Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público- NIC-SP

Plan Contable Gubernamental

Otras normas relacionadas.

➤ **ATRIBUCIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI).**

Son atribuciones de este Sistema:

- Efectuar por conducto de sus órganos, la verificación de la correcta gestión y utilización de los recursos públicos dentro de los objetivos y planes de las entidades comprendidas dentro del ámbito del Sistema Nacional de Control y

supervisar la ejecución de los presupuestos del Sector Público, y de las operaciones de la deuda pública.

- Formular recomendaciones para mejorar la capacidad y eficiencia de las entidades en la toma de sus decisiones y en el manejo de sus recursos, así como los procedimientos y operaciones que empleen en su accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos, de gestión y de control interno.
- Establecer los procedimientos para que todo titular de una entidad comprendida dentro del ámbito del Sistema Nacional de Control rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión.
- Propugnar la capacitación permanente de los servidores y funcionarios públicos.
- Exigir a los servidores y funcionarios públicos la plena responsabilidad por sus actos en la función que desempeñan, determinando el tipo de responsabilidad incurrida, sea administrativa, civil o penal y recomendando la adopción de las acciones necesarias preventivas de validación, correctivas o sancionadoras o ejecutándolas, en caso de incumplimiento.
- Considerar que los informes y/o dictámenes resultados de una acción de control emitido por cualquier órgano del Sistema constituyen prueba pre constituida para la iniciación de las acciones administrativas y/o legales a que hubiera lugar. (Emilio Valdivia 2010. P.90)

Elorreaga Montenegro, Gorotiaga; dice que, ES la evaluación independiente del sistema de control interno, dentro de una organización, tiene por finalidad examinar las operaciones presupuestarias, contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de la dirección.

El sistema de control interno se practica por los propios directivos, funcionarios y empleados de la entidad con la finalidad de proporcionar a la administración un servicio de carácter proteccionista y constructivo.

No hay que olvidar que la evaluación del sistema de control interno es un servicio realmente gerencial, por lo que sus objetivos deben ir aparejados a los objetivos

de la gerencia, los mismos que se pueden resumir en: i) reducción de costos innecesarios; ii) incremento de la eficiencia de operación; iii) eliminación del mal uso de los activos de la empresa; y, iv) obtención de mayores utilidades.

El control forma parte del proceso de gestión. La evaluación del mismo se lleva a cabo mediante la aplicación de auditorías internas y externas.

La evaluación de un sistema de control se realiza comparando los hechos realizados con los estándares. Los estándares son los mecanismos de control que forman parte de un Sistema de Control.

Son Estándares de control, las normas, los Manuales de: Políticas, Riesgos, de Organización y Funciones y Procedimientos; Reglamentos de: Control Interno, Auditoría Interna, Auditoría Externa, De Organización y Funciones; Plan Estratégico Institucional; Presupuesto; Programas de Inversiones, Programas de Financiamiento y otros documentos

Otros Estándares de control son la cantidad y calidad de servicios por cada cierto número de habitantes. También son estándares, los datos referenciales disponibles de otras ciudades nacionales y extranjeras.

➤ **INFORME COSO**

En la evaluación del sistema de control interno, otra norma internacional a considerar, el denominado Informe COSO I y COSO II.

El informe COSO (Committee of Sponsoring Organizatio of the Treadway Comisión), El 29 de septiembre del 2004 se lanzó el Marco de Control denominado COSO II que según su propio texto no contradice al COSO I, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos,

efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

O sea, las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

El Marco de Control denominada COSO II amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos; o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Confiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Salvaguardia de los recursos. ⁽¹⁾

❖ **Objetivos de COSO**

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

❖ **¿Qué se puede obtener a través de COSO?**

- La definición de un marco de referencia aplicable a cualquier organización.

- COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.
- Transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización desde la alta Dirección hasta el último empleado.

➤ COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

A través de la implantación de 5 componentes del sistema de control interno que deben ser necesariamente evaluados por los auditores:

a. ENTORNO DEL CONTROL

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la manera en la dirección asigna la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el Directorio.

b. EVALUACION DE RIESGOS

Las entidades se enfrentan a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

c. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a

asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

d. INFORMACION Y COMUNICACION

En las instituciones, hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada directivo, funcionario y trabajador con sus responsabilidades.

e. SUPERVISION

El sistema de control interno en una entidad requiere supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantienen el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas a una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberían ser informados de los aspectos significativos observados.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales.

El sistema de control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la institución y forman parte de la esencia de la misma.

Mediante los controles "incorporados", se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

El sistema de control interno, puede funcionar como un sistema de retroalimentación. La posición de considerar al control tan sólo como el establecimiento de normas, medidas de evaluación y corrección de desviaciones, ha cambiado en los últimos tiempos. Con seguridad, los administradores miden la labor real, la comparan contra las normas, e identifican y analizan las desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias debe implantar y mejorar programas de acción correctiva con objeto de alcanzar los objetivos deseados.

Un adecuado sistema de control interno puede ayudar a la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica consiga sus objetivos, organización, administración, rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la entidad cumpla con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Pero, las expectativas pueden ser mayores y poco realistas. El control interno no garantiza la calidad, productividad y competitividad en prestación de servicios de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica. Incluso un control interno eficaz sólo puede "ayudar" a la consecución de los objetivos. Puede suministrar información para la dirección sobre el progreso de la entidad, o la falta de tal progreso, hacia la consecución de dichos objetivos.



Sin embargo, el control interno no puede hacer que un gerente intrínsecamente deficiente se convierta en un buen gerente.

- **Alvarado (2008)**, en su libro "Presupuesto del Sector Público", manifiesta que: El control presupuestal se orientará de modo preventivo al seguimiento del gasto efectuado con el propósito de alertar sobre posibles desviaciones en la ejecución del cumplimiento de las metas físicas financieras y a informar sobre las medidas implementadas.

Control de Gastos, control de uso de recursos presupuestales iniciará en la legalidad de los gastos efectuados en las partidas de los bienes y servicios, e inversión con cargo a las fuentes Recursos Ordinarios.

Cual acto formal o informal que lleve a cabo la entidad a favor de la economía de los recursos, siempre será bienvenido. Que mejor, que un diagnóstico de las acciones de control para permitir el logro de este importante evento en la entidad; así lo han comprendido los entrevistados, por tanto contestan al 100% que este tipo de análisis facilita la economía institucional, dependiendo en todo caso de la toma de decisiones que se realice al respecto.

El Concepto explica en qué consiste el control gubernamental, el mismo que está contenido taxativamente en el Artículo 6° de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

También presentamos la teorización correspondiente de las acciones de control, iniciando el tratamiento con el sistema de control gubernamental, el tratamiento analítico de las acciones de control, todo en el marco de los problemas, objetivos e hipótesis planteadas. Asimismo se presenta la teorización completa hasta la obtención de la optimización institucional, proponiendo eficiencia, eficacia, economía, productividad, responsabilidad social, mejora continua y optimización institucional de la gestión y control del Organismo Regulador de los Servicios de Saneamiento. Por otro lado, los entrevistados y encuestados, con sus conocimientos, grado de comprensión, capacitación, perfeccionamiento y experiencia laboral, formulan un conjunto

de respuestas relacionadas al tema de investigación, las mismas que concuerdan con la formulación teórica.

Sistema de organización y administración, que corresponde al establecimiento de una adecuada estructura organizativa y administrativa, en función a las características de la entidad, que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación existente entre las áreas operativas y administrativas, las cuales deben estar contenidas en el respectivo manual de organización y funciones.

Sistema de control de riesgos, que corresponde a los mecanismos establecidos en la empresa para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta. Incluye la evaluación permanente de dichos mecanismos, así como las demás acciones correctivas o mejoras requeridas según el caso.

Sistema de información, que corresponde a los mecanismos destinados a la elaboración de información, tanto interna como externa, necesaria para desarrollar, administrar y controlar las operaciones y las actividades de la entidad. Comprende también las acciones realizadas para la difusión de las responsabilidades que corresponde a los diferentes niveles de la entidad, así como la remisión de información a las entidades supervisoras requeridas por las normas vigentes. Incluye, adicionalmente, las políticas y procedimientos para la utilización de los sistemas informáticos y las medidas de seguridad y planes de contingencia para dichos sistemas.

- **Rusenas (2005)**, manifiesta que el Manual de control interno constituye un elemento de gran apoyo a la alta dirección para la evaluar la gestión y control interno en particular, detectando las debilidades para prevenir errores e irregularidades en la gestión gubernamental.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades

e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

La administración de los recursos públicos en el Perú descansa en una compleja estructura de relaciones que vinculan a las entidades gubernamentales entre sí, quienes para el cumplimiento de sus fines interactúan a todo nivel en el Estado. Las autoridades y funcionarios a cargo de la administración de recursos en las entidades, tienen la obligación de

realizar una efectiva rendición de cuentas de sus actividades a sus superiores y ante el público.

El ejercicio de esta obligación es denominada responsabilidad por las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público es inherente al proceso gubernamental.

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

El control interno comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Establecer el marco legal para dictar y aprobar normas y procedimientos que permitan armonizar la información contable de las entidades del sector público y del sector privado, así como, para elaborar las cuentas nacionales, la Cuenta General de la República, las fiscales y efectuar el planeamiento que corresponda.

- **Castañeda (2006)** menciona que el Control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes (Art. 6º de la Ley N° 27785 "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República").

- **TIPOS DE CONTROL INTERNO**

Los tipos del Control Gubernamental, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

- **DOCTRINA DEL CONTROL INTERNO**

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección (Art. 7º de la Ley N° 27785 "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República").⁽²⁾

PLANES Y PROGRAMAS

Planeación¹⁶

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

Concepto de Planeación

BURT K. SCALAN¹⁷: Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

ERNEST DALE¹⁸: *determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través, de técnicas y procedimientos definidos.*

AGUSTÍN¹⁹: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de asegurarse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA²⁰: *Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.*

LEONARD J. KAZMIER: Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

¹⁶ [www.definición](#) de planeación.

¹⁷ SCALAN Burt K. Problemas de la administración de empresas. México, editorial Limusa, 2007.

¹⁸ DALE Ernest. Curso de Administración de empresas. Argentina. Editorial Panamericana. 1985.

¹⁹ REYES PONCE Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica. Colombia, editorial Limusa. 2007.

²⁰ FERNANDEZ ARENA José Antonio. El proceso administrativo. México, editorial Herrero Hnos. 1965.

ROBERT MUDICK Y JOEL ROSS²¹: Es el pensamiento que procede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

JOSEPH L. MASSIE²²: Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

GEORGE R. TERRY²³: Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar el resultado deseado.

ROBERT N. ANTHONY: Es el proceso para decir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor.

HENRY SISK Y MRIO SVERDLIK: Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinar un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE PLANEACIÓN

Objetivo: resultados deseados.

Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.

Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión mas adecuada.

Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Se dice que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

²¹ KASMIER Leonard J. Técnicas de la administración de la producción. México. Editorial Diana. 1990

²² MESSIE Joseph L. Bases esenciales de la administración. México. Editorial Diana. 1973.

²³ TERRY George R. Administración de empresas. México, editorial Cesca. 1992

Importancia de la planeación:

La planeación es importante porque propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.

Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del provenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Establece un sistema *racional* para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

Promueve la eficiencia al eliminar la imprevisión.

La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Principios de la planeación.-

Los principios de la planeación son:

Factibilidad: debe ser realizable, adaptable a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerse completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Pasos de la planeación

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

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

Etapas de la planeación

Misión y propósito

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

- Distinguir a una organización de todas las demás.

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

Objetivos

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

Estrategias

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

Lineamientos:

- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarse.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.
- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.
- Determinadas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.

- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.

Características:

- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.
- Se tiene el concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas.
- Su vigencia esta estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento útil, puede ser, en otro tiempo, al menos indicadas para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado.

Políticas

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

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

- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.
- Facilitan la delegación de autoridad.

- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.

Programas

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

La importancia de los programas es que:

- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzo.
- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades.
- Mantiene en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que necesitan.

PRINCIPIO DE LEGALIDAD

El principio de legalidad de la Ley es un principio fundamental del Derecho Público conforme al cual todo ejercicio del poder público debería estar



sometido a la voluntad de la ley de su jurisdicción y no a la voluntad de las personas (ejemplo: el Estado sometido a la constitución o al imperio de la ley). Por esta razón se dice que el principio de legalidad establece la seguridad jurídica.

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

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

Principio de legalidad administrativa: En su planteamiento original, conforme al principio de legalidad, la Administración publica no podría actuar por autoridad propia, sino que ejecutando el contenido de la Ley. Ello obedecía a una interpretación estricta del principio de la separación de poderes originando en la revolución francesa.

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

Actualmente en cambio, se considera que es el Derecho el que condiciona y determina, de manera positiva, la acción administrativa, la cual no es valida si no responde a una previsión normativa actual. El principio de legalizada opera entonces como una cobertura legal previa de toda potestad: cuando la Administra con ella, su actuación es legitima (doctrina de la vinculación positiva)²⁴.

Principio de Legalidad Tributaria: En el Derecho Tributario, en virtud del principio de legalidad, solo a través de una norma jurídica con carácter de

²⁴ GARCIA DE ENTERRIA Eduardo. Curso de derecho administrativo. T. I. 2004. Madrid.

ley se puede definir todos y cada uno de los elementos de la obligación tributaria, esto es, el hecho imponible, los sujetos obligados al pago, el sistema o la base para determinar el hecho imponible, la fecha de pago, Las infracciones, sanciones y las exenciones, así como el órgano legalizado para recibir el pago de los tributos. La máxima latina *nullum tributum sine legem* determina que para que un tributo sea considerado como tal debe estar contenido en una ley, de lo contrario no es tributo²⁵.

2.2.2 GESTION ADMINISTRATIVA²⁶

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

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico, y es por lo tanto el objetivo ultimo global que debe lograr toda

²⁵ GANDULFO R. Eduardo "¿Qué queda del principio *Nullum Crimen Nulla Poena sine lege?*. Un enfoque desde la argumentación Jurídica" en revista Política Criminal N° 8. 2009.

²⁶ Anthony Robert & Govindarajan Vijay. *Sistemas de Control de gestión*. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana (España). 2003.

decisión gerencial. Las malas decisiones destruyen valor y es más notorio en organizaciones pequeñas que cuenten con menos capacidades acumuladas para soportar una pérdida en el valor económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades.

Buenos Negocios = Buenas Decisiones + Recursos y Capacidades

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

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

Con esto se desecha la idea tradicional de evaluar el desempeño en términos netamente financieros que es de mayor interés para los dueños, la rentabilidad es un resultado retrospectivo que comunica lo que se ha hecho en el pasado. Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva para el futuro y el entorno atendiendo no solo los intereses de los dueños sino que además considerar los intereses presentes de los clientes, el aprendizaje dentro de la organización y los procesos internos orientados al cliente (Norton & Kaplan)²⁷. De esta forma se estará atendiendo los factores que inciden en el resultado financiero.

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

Las Decisiones Gerenciales pueden ser clasificadas desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: Decisiones de Planificación y Decisiones de Control de Gestión. Esto se debe a que un director o ejecutivo desempeña mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación (¿que se va

²⁷ Roberto Kaplan y David Norton, (1996). "The Balanced Scorecard: Translatin Strategy into Action". Harvard Business.

hacer?) y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo. (Se está haciendo lo previsto?). Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las decisiones de control de gestión están en un punto intermedio entre las Decisiones de Planificación y las del Control de Operaciones, ya que este último debe asegurarse la eficacia y eficiencia de las tareas individuales de acuerdo a la implementación de la estrategia.

Debido a la importancia de las estrategias y los compromisos emanados de ésta en toda la organización, las decisiones de planificación están circunscritas principalmente en el proceso que se denomina Planificación Estratégica que es un proceso sistemático donde se define los objetivos y se formulan las estrategias para conseguirlo (¿Qué hacer?); se especifican los programas de acción a largo plazo con la correspondiente asignación de recursos (¿Cómo implementarlas?). Las decisiones de planificación se denominan Decisiones Estratégicas cuando se determinan en el proceso de Formulación de Estrategias donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, estas tienen la propiedad de ser mayoritariamente decisiones proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada; en cambio las Decisiones de Control son más bien de carácter reactivo y tendientes a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (Medida) que estimula a un evaluador (Ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las Decisiones de Control Estratégicas también pueden tener un carácter reactivo, en especial cuando surgen de cambios imprevistos en el entorno. Cuando esto ocurre y se efectúa una planificación para enfrentar los cambios se le denomina Planificación Oportunista. El caso cuando es programado y se efectúa con cierta periodicidad se le denomina Planificación Formal. Ambas son necesarias para mantener la viabilidad de la organización ya que la planificación

oportunista aparece cuando los problemas no han sido anticipados por la planificación formal. Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, mas a largo plazo, con datos mas inexactos del futuro, están expresados en un Plan Estratégico que describe el como se va implementar la estrategia, estos están expresados además de forma cuantitativa a través de un presupuesto.

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

CUADRO Nº 1
Diferencia entre las Decisiones Estratégicas y de Control de Gestión

Perspectiva	Decisiones Estratégicas	Decisiones de Control
Proceso relacionado	Planificación estratégica	Control de gestión
Objetivo	Especificar objetivos y estrategias	Implementar los objetivos y estrategias
Propósito	Anticipar (Proactivas)	Corregir (Reactivas)
Horizonte	Largo plazo	Corto plazo
Alcance	Toda la organización	Unidades de la organización
Representación	Plan estratégico	Plan de acción
Fuentes de datos	No estructuradas (situaciones distintas)	Mas estructuradas
	Cuantitativas y cualitativas	Cuantitativas (Medidas – Metas)
	Mas inexactos	Mas exactos
Criterios de evaluación	Subjetivos	Objetivos

EJECUCIÓN DE ACCIONES

Para llevar acabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el directivo o gerente tome

medidas que inciden o continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el directivo o gerente para poner el grupo en acción esta dirigir, desarrollar el personal, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

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

ORGANIZACIÓN

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

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

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

Eugenio Sisto Velasco: organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia: organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

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

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

Lyndall Urwick: disposición y correlación de las actividades de una empresa.

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

Elementos del concepto de organización

Los elementos básicos del concepto de organización son:

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y Asignación de actividades y responsabilidades:

organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: la organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

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

Importancia de la Organización

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos)
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud y eficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

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

Principios de la Organización

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

1. **Del objetivo:** este principio se refiere a que todas a las actividades establecidas en al organización deben estar relacionadas con lo subjetivos y propósitos dela empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada lograr los objetivos.
2. **Especialización:** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevara a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras mas especifico menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. **Jerarquía:** Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo. Este principio establece que a organización es una jerarquía.
4. **Paridad de autoridad y responsabilidad:** esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo, y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
5. **Unidad de mando:** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse a un solo jefe; y los subordinados deberán reportar mas de un superior porque si el empleado recibe órdenes a más de un jefe, esto solo ocasionar confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
6. **Difusión:** Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por

escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7. **Amplitud o tramo de control:** Debe hacer un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. **Lyndall Urwick** dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no este sobrecargado pueda, en determinado momento atender funciones de mayor importancia.
8. **De la coordinación:** siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.
9. **Continuidad:** La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control.

Factores que determinan un tramo eficaz:

(Capacidades del supervisor)

- Entender rápidamente.
- Llevarse bien con los compañeros, ganarse la lealtad y el respeto.
- Incrementar la habilidad para reducir el tiempo que pasa con los subordinados.

Etapas de la organización:

División del trabajo

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

- **Jerarquización:** se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

- **Departamentalización:** es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con bases en su similitud.
- **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Coordinación

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

Tipos de departamentalización:

Por proceso o equipo, puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.

Secuencia, tiene niveles intermedios o inferiores.

Funcional, agrupa las actividades análogas, según su función primordial.

Por productos, es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

Geográfica o por territorios, se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.

Clientes, el interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales.

Tipología de la organización

Lineal o militar

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

Ventajas:

- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
- Es rígida e inflexible.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.

Funcional o de Taylor

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

Línea funcional

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

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

Staff

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

Por comités

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

Matricial

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

Ventajas:

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

Desventajas:

- Resistencia al cambio.
- Confusión a acerca de quien depende de quién.
- Da lugar a la lucha de poder.
- Supone pérdidas de tiempo.

EFICIENCIA EN EL TIEMPO²⁸

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

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

Mantener un registro de actividades

Registrar todo lo que se hace durante uno o dos días. Posiblemente es sorprendente cuanto tiempo se pierde son las interrupciones o buscando

²⁸ Eficiencia en el tiempo 23-01-2011 url:
<http://www.mujeresdeempresa.com/negocios/negocios000301.shtml>

cosas. Antes de comenzar a hacer cambios drásticos, hay que fijarse como se utiliza el tiempo libre.

Usar un planificador diario

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

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

Tomarse un descanso

Es imposible seguir trabajando productivamente si no se toma un descanso. No se puede concentrar sin parar por extensos periodos de tiempo.

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

Descubrir momentos productivos

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

Mantenerse organizada/o

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

Invertir para el tiempo en mantener el entorno de trabajo ordenado, ahorrara mucha energía y no pocas frustraciones, sobre todo cuando busque un documento importante que justo, justo, necesita ahora.

Y si aun así, se siente que se atrasó en el día en tareas improductivas, a continuación los siguientes consejos:

- Haga una lista.
- Determine objetivos pequeños.

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

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

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

EFICACIA DE FUNCIONES

Así como los progresos de la ciencia, los cambios van de un paradigma a otro. Lo mismo puede ser dicho de la administración. Por ejemplo: en la maquina que cambio Al mundo, James Womack alude al cambio de la producción de manufacturas a la producción en masa, y a un cambio mas reciente de la producción en masa a la producción ligera. Otros cambios incluyen la línea de ensamble de Henry Ford y los estudios de tiempos y movimientos de Frederick Taylor y Frank galbraith.

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

La educación que prepara administradores para la práctica profesional refleja unos paradigmas administrativo particular. Provee gerentes con creencias acerca de las entidades fundamentales en los negocios, como interactúan estas entidades, preguntas que deben ser respuestas, que técnicas deben ser empleadas en la búsqueda de soluciones. Así como los gerentes cambian de un paradigma a otro, sus creencias y conocimientos cambian al igual que sus acciones. El cambio puede requerir reducción sobre la práctica y el pensamiento admirativo.

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

Además de la reorganización de los procesos de trabajo y producción, las organizaciones también revisan y ajustan su tamaño y estructura administrativa; reducen o eliminan niveles jerárquicos; también subcontratan algunas de sus funciones para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas condiciones de la tecnología y los mercados.

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

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

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

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

DESEMPEÑO

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

Llegando a este punto resulta interesante plantear estas interrogantes:

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

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

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

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

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

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

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

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

PLANIFICACION²⁹

²⁹ Concepto de planificación. 23/01/2011, url:
<http://www.inta.gob.ar/bariloche/desarrollo/gesrural/trabajos/planificación/archivos/documento20.pdf>.

El termino Planificación asume distintos significados según el contexto de observación.

Para la Dirección o Management, la planificación es un proceso de preparación de decisiones referentes al futuro del sistema a dirigir con lo que se condicionan- posibilitan futuras decisiones. Este proceso se basa en un pronostico, previamente elaborado según método específicos (prospectiva) y se articula, basándose en competencias especializadas, según las áreas de actividad del sistema; por ejemplo: planificación financiera, planificación de personal, planificación de la producción de bienes o servicios, planificación del mantenimiento de instalaciones etc.

La planificación es entendida aquí como el conjunto de actividades en que se prepara, por reflexión y trabajo metódico de preparación (prospectiva) y posibiliten, enmarquen y ayuden a la futura toma de decisiones y lanzamiento de actividades d el sistema a planificar (por ejemplo: planificación financiera; de la producción, de personal, de cooperación entre empresas, unidades de la administración etc.).

La planificación debe entenderse siempre como la primera dimensión de un proceso de organización y management que debe ir acompañado por el controlling – sin ese control nacional de lo que se preparar y realiza, ni puede hablarse, en estricto sentido “ organizacional”, de una planificación.

EFICIENCIA

La eficiencia es un concepto relativo a la obtención de resultados en relación al uso de los recursos. Se mide a partir de un sistema de indicadores, resulta difícil llegar a conclusiones completas con uno solamente pues los indicadores reflejan aspectos de la realidad y no toda la realidad, existen indicadores sintéticos como la rentabilidad, la productividad, el costo por peso, que sirven para hacer evaluaciones diagnosticas de la eficiencia, pero siempre un estudio mas profundo,

buscando las relaciones causa- efecto implicaría la utilización de un sistema de indicadores organizados piramidalmente.³⁰

EFICACIA

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización pueda ser eficaz, pues cumplir correctamente su misión, peor esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica social) por lo que podría resultar eficaz la gestión de la empresa. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.³¹

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General:

El control previo contribuye de manera significativa la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica – Año 2012.

2.3.2 Hipótesis Específicas:

- a) El correcto uso de la documentación de gestión del control previo contribuye significativamente en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.
- b) La acción de dirección del control previo contribuye de manera significativa en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

³⁰ Del libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

³¹ Del libro: «Administración y Dirección», de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill Interamericana, 2001, Pág. 5.

- c) La administración de los recursos humanos a cargo del control previo contribuye significativamente la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.
- d) El control normativo inherente al control previo contribuye de manera significativa en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno regional de Huancavelica

2.3.3 Hipótesis General Nula (Ho)

El control previo NO mejora en forma significativa la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2012.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.4.1 Estructuras organizativas

La organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en casi la totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita a la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos³².

2.4.2 Sistema de control

Un sistema de control esta definido como un conjunto de componentes que pueden regular su propia conducta o la de otro sistema con el fin de lograr un funcionamiento predeterminado, de modo que se reduzcan las probabilidades de fallos y se obtengan los resultados buscados. Los sistemas de control más modernos en ingeniería automatizan procesos en

³² Mintzberg Henry. El poder en la organización. 1ra. Edición. Editorial Ariel. Barcelona. 1992. Pag. 39.

base a muchos parámetros y reciben el nombre de controladores de Automatización Programables (PAC).³³

Los sistemas de control deben conseguir los siguientes objetivos:

1. Ser estable y robusto frente a perturbaciones y errores en los modelos.
2. Ser eficiente según un criterio prestablecido evitando comportamientos bruscos e irreales.

2.4.3 Normas Generales de Auditoria

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

Pueden ser:

1. **Normas personales o generales:** Se refiere generalmente a la calidad de trabajo y a las cualidades que el auditor debe tener para poder analizar.
2. **Normas relativas al trabajo de campo:** Son los elementos básicos fundamentales en la ejecución del trabajo del Auditor.
3. **Normas relativas a la elaboración del informe de Auditoria:** El producto final de una auditoria es la elaboración de un informe, este es uno de los documentos más importantes del trabajo realizado.

2.4.4 Recursos financieros

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

2.4.5 Recursos humanos

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

³³ ANTHONY Robert & Vijay, Govindaragan (2003) Sistemas de Control de Gestión. Décima Edición, McGraHill, España. Pág. 45.

profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

2.4.6 Recursos materiales

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

2.4.7 Normas técnicas de control interno

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

2.4.8 Proceso administrativo

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

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

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

2.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1 Variable independiente X : Control previo

2.5.2 Variable dependiente Y: Gestión administrativa.

2.6 DEFINICION OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADORES
Control previo	El control previo es el conjunto de acciones y procedimientos que adopta los niveles de dirección y gerencia de las entidades públicas para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos (Resolución de Contraloría N° 072-98-CG, Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, NCI 210-02)	Documentos de gestión	-Gestión -Evaluación -Eficiencia y eficacia
		Acción de dirección	-Planificación
		Administración de recursos humanos	-Funciones administrativas -Sistemas de evaluación del desempeño.
		Control normativo	-Políticas de control -Acciones de control -Cumplimiento.
Gestión administrativa	La gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (directiva N° 005-82-INAP/DNR, Norma para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración pública).	Evaluación de la gestión de planificación.	-Objetivos estratégicos.
		Evaluación de la gestión de organización	-Cumplimiento de responsabilidades. -Cumplimiento de objetivos
		Evaluación de la gestión de dirección	-Calidad de servicio -Medición de desempeños
		Evaluación de la gestión de control	-Normas de control -Procesos de control.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO:

El presente trabajo de investigación se realizó en el distrito, provincia y departamento de Huancavelica, específicamente en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según **Sierra** (1999)³⁴ manifiesta que las investigaciones aplicadas tienen como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales, también porque es el fundamento de otras investigaciones.

Para **Oseña, Dulio** (2008)³⁵ la investigación es aplicada porque persigue fines de aplicación directos e inmediatos. Busca la aplicación sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de teorías. “esta investigación busca conocer para hacer y para actuar”.

El tipo de investigación es aplicada, porque se busca explicar la relación de influencia del control previo y la gestión administrativa de la Oficina de Economía del Gobierno

³⁴ SIERRA BRAVO, Restituto. Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica. Editorial Paraninfo. Quinta Edición. Madrid-España, 1999.

³⁵ OSEÑA GAGO, Dulio y otros (2008), “Metodología de la investigación”, Editorial Pirámide, 1ra. Edición. Huancayo-Perú.

Regional de Huancavelica – año 2012. En este tipo de investigación el investigador determina relaciones de causalidad por conocer y entender mejor algún asunto o problema y plantear alternativas de solución.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Para **Sánchez Carlessi**, Hugo y Reyes Mez Carlos. (1999)³⁶ . Los estudios descriptivos explicativos consisten fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada.

Dice **Sierra** (1999).³⁷ El nivel descriptivo explicativo tiene como objeto central: la medición precisa de la variable en estudio, es una población de estudio definida o en una muestra de una población (...) además las investigaciones investigativas no solamente pretenden medir variables, sino las relaciones de influencia entre ellas para conocer su estructura y los factores que intervienen en los fenómenos sociales y su dinámica...

Conforme a los propósitos del estudio, la investigación se centra en el nivel descriptivo – explicativo, en razón que el presente trabajo de investigación pretende explicar y relacionar el control previo y la gestión administrativa de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Método General

El método general de investigación utilizado fue el método científico; al respecto **Paucar, José Luis** (2010)³⁸ manifiesta que el método científico es un rasgo de la ciencia tanto básica como aplicada y pone énfasis en el hecho de que donde hay método científico haya ciencia.

³⁶ SANCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZ, Carlos. Metodología y Diseños en la Investigación Científica Aplicados a la Psicología, Educación y Ciencias Sociales. Primera Edición. Lima-Perú.1984

³⁷ SIERRA BRAVO, Restituto. Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica. Editorial Paraninfo. Quinta Edición. Madrid-España, 1999.

³⁸ PAUCAR, José Luis. Metodología de la Investigación. Primera Edición. 2010

A decir **Kerlinger, F y otros** (2002)³⁹ el método científico comprende un conjunto de normas que regulan el proceso de cualquier investigación que merezca ser calificada como científica. Además enfatiza, “La aplicación del método científico al estudio de problemas pedagógicos da como resultado a la investigación científica”.

Para la planificación y ejecución del proyecto de investigación se utilizó el método científico, como un proceso universal del trabajo. El método científico lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad; así, el método permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear.⁴⁰

1.4.2 Método Especifico

Para la presente investigación no se utilizó un solo método de investigación, ya que por sus características y el tipo de investigación fue necesario apoyarnos en otros tipos de métodos de investigación entre ellos son:

El método **Deductivo**⁴¹, permitió efectuar un procedimiento partiendo de principios generales para tratar de conocer o explicar fenómenos particulares.

El Método **Descriptivo**⁴², se preocupa primordialmente describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de la naturaleza. Caracteriza un fenómeno o una situación concreta indicando sus rasgos diferenciadores.

Otro método utilizado en esta investigación es el Método **Explicativo**⁴³, cuya orientación además de considerar la respuesta al ¿Cómo? Se centró en

³⁹ Kerlinger Fred, N. Investigación del comportamiento, técnicas y metodología. 2da. Edic., Interamericana-México.

⁴⁰ Méndez A. Carlos E. Metodología. 2da. Edición. P. 133.

⁴¹ CABALLERO ROMERO, Alejandro E. Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado. Edita: Instituto Metodológico ALEN CARO. 1ra. Edición. 2008.

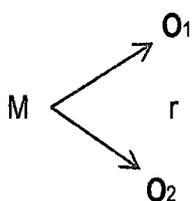
⁴² OSEDA GAGO, Dulio y otros (2008), “Metodología de la investigación”, Editorial Pirámide, 1ra. Edición. Huancayo-Perú.

⁴³ CABALLERO ROMERO, Alejandro E. Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado. Edita: Instituto Metodológico ALEN CARO. 1ra. Edición. 2008.

responder a la pregunta ¿por qué es así la realidad? Ó ¿Cuáles son las causas?

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Considerando que el diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, en este sentido clasifican los diseños en experimentales y no experimentales. En la presente investigación se utilizó el diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, cuya notación es:



Donde:

M : Muestra de estudio

O1 : Observación del control previo

O2 : Observación de la gestión administrativa

r : Relación

Según **Hernández Sampieri, Roberto** (2010) en este diseño el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio), no presentándose la administración o control de un tratamiento. Con estos diseños se hacen investigaciones donde los sujetos, los fenómenos y los procesos se estudian tal como se dan y por lo tanto solo se pueden saber que algo es causa de algo, si esto es observable después que sucedió, por lo que se denomina EX POST FACTO (después que aconteció). En este tipo de diseño el investigador no introduce ninguna variable experimental en la situación que desea estudiar.

De acuerdo al esquema del diseño de investigación, en primer lugar se identificó la muestra de estudio y luego se procedió a la medición de las variables en un momento determinado.

3. 6 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1 La Población:

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado⁴⁴.

Por tanto, la población para el presente estudio fue constituida por 38 trabajadores de la oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica, determinado por los trabajadores nombrados, contratados y practicantes.

3.6.2 Muestra:

En el presente trabajo de investigación la muestra fue de tipo **censal**, porque se tuvo como muestra toda la población constituida por los 38 trabajadores, toda vez que la población es muy reducida.

CENSO⁴⁵: Cuando en una investigación, se recurre a la totalidad de la población de informantes y se pretende (aunque no se obtengan el 100%) obtener todos los datos de los dominios de todas sus variables, esa investigación es un censo.

3.6.3 Muestreo:

El muestreo fue de tipo intencional o no probabilístico.

*Según Roberto Hernández Sampieri "la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra"*⁴⁶

⁴⁴ OSEDA GAGO, Dulio y otros (2008), "Metodología de la investigación", Editorial Pirámide, 1ra. Edición. Huancayo-Perú.

⁴⁵ CABALLERO ROMERO, Alejandro E. Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado. Edita: Instituto Metodológico ALEN CARO. 1ra. Edición. 2008.

⁴⁶ SAMPIERI Roberto Hernán (5ta. Edición). Metodología de la investigación. p. 176.

De tal manera la unidad de análisis se realizó de manera intencional por parte de los investigadores con ayuda del asesor de nuestro trabajo de investigación, es decir se incluyó a toda la población.

3. 7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Para recolectar información se utilizan las técnicas de investigación por ejemplo: La observación y la encuesta, cuyos instrumentos de medición son el guía de observación, la entrevista y el cuestionario, que se utilizan para obtener información sobre hechos, opiniones, actitudes, conductas, etc.⁴⁷

3.7.1 Técnicas:

Las técnicas usadas en al presente investigación fueron las de observación y cuestionarios.

3.7.2 Los instrumentos:

Los instrumentos usados en al presente investigación fueron la lista de Cotejos y la Encuesta.

3. 8 PROCEDIMINETOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

- Se coordinó con el asesor del proyecto de investigación.
- Se hizo una sensibilización a los trabajadores de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.
- Se aplicó los instrumentos según la muestra elegida.
- Se procesó la información obtenida.
- Se presentó en forma de cuadros y gráficos para la obtención de las conclusiones.

3. 9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS:

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

⁴⁷ HERMANOS LOZANO NUÑES ET AL. Como elaborar el proyecto de investigación científica. Primera edición. 2007.

SA

- a) Las medidas de Tendencia Central (la media aritmética, la media y la moda), la dispersión (la varianza y la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad).
Las de forma: Kurtosis.
- b) Los Estadígrafos de la estadística referencial como la prueba "t" y el la "r" de Pearson que fueron elementos para contrastar la hipótesis de investigación.

CAPITULO IV

RESULTADOS

3.1 Técnicas estadísticas para el procedimiento de la información

Para obtener los resultados del trabajo de investigación a partir de los datos recopilados con los instrumentos previamente diseñados y validados por expertos, en función de los objetivos y teniendo en cuenta el diseño de investigación a fin de contrastar estadísticamente la hipótesis, mediante una estadística de prueba no paramétrica, dado a que no se conoce la forma de distribución y ni los parámetros poblacionales de la variable de estudio.

Así, mismo en el trabajo de investigación se tuvo como unidades de análisis a 38 trabajadores de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica, en el periodo 2012. Quienes han sido evaluados a través de una encuesta de 16 preguntas, referidas a los aspectos de planificación, organización, dirección y control.

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

SS

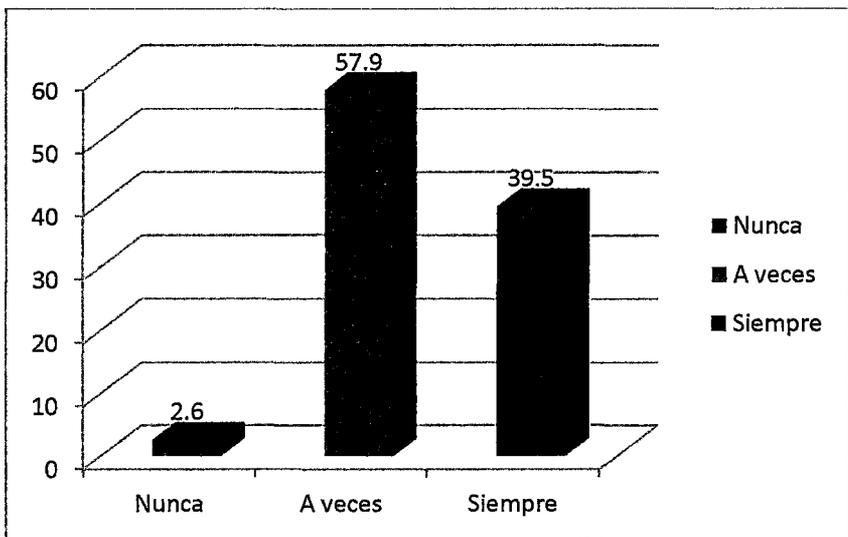
3.2 TRATAMIENTO DE LA VARIABLE CONTROL PREVIO EN LA OFICINA DE ECONOMÍA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA

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

Tabla N° 1

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	1	2,6	2,6
A veces	22	57,9	60,5
Siempre	15	39,5	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 1



Interpretación:

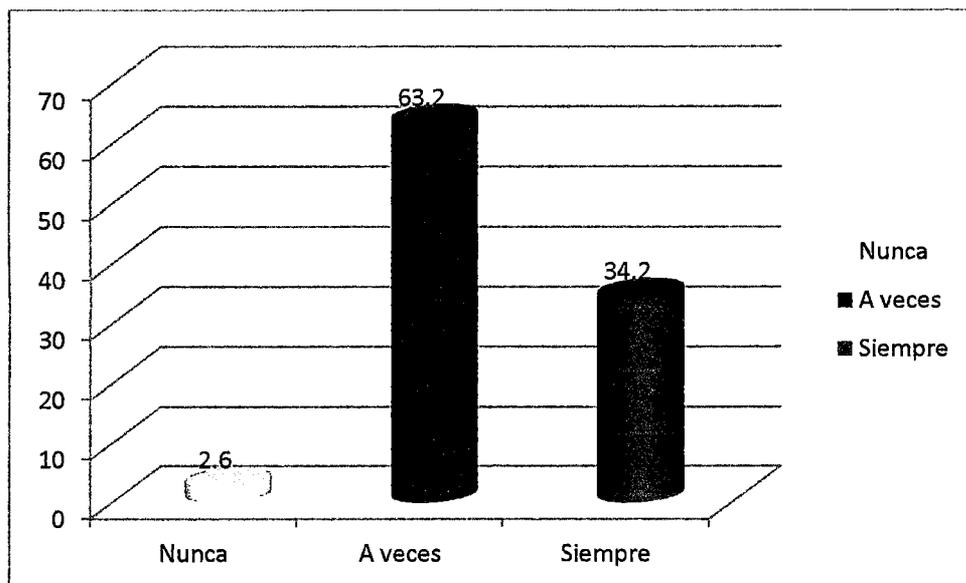
En la tabla N° 1 y gráfico N° 1, se hace referencia a las acciones administrativas de que realizan los trabajadores de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica, de acuerdo a los dispositivos y normas vigentes, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 2,6% manifiestan que nunca, el 57,9% precisan que a veces, mientras que el 39,5% mencionan que siempre.

¿Los procesos administrativos se ejecutan de acuerdo a la normativa interna del Gobierno Regional de Huancavelica?

Tabla N° 2

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	1	2,6	2,6
A veces	24	63,2	65,8
Siempre	13	34,2	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 2



Interpretación:

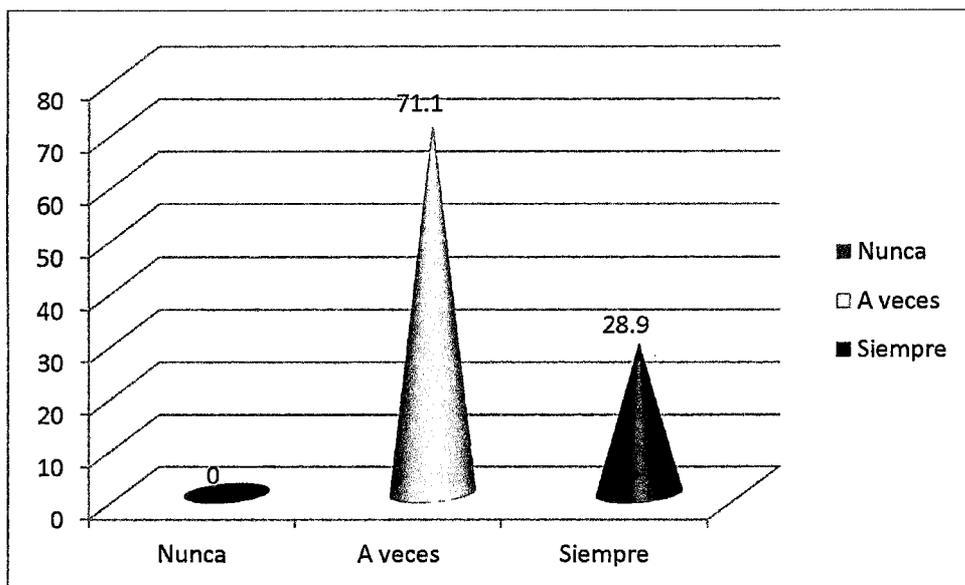
En la tabla N° 2 y gráfico N° 2, se hace referencia a los procesos administrativos se ejecutan de acuerdo a la normatividad interna del Gobierno Regional de Huancavelica, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 2,6% manifiestan que nunca, el 63,2% precisan que a veces, mientras que el 34,2% mencionan que siempre.

¿Usted considera que se planifican para realizar actividades en función a los objetivos y metas en su unidad de trabajo?

Tabla N° 3

Alternativas	fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	27	71,1	71,1
Siempre	11	28,9	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 3



Interpretación

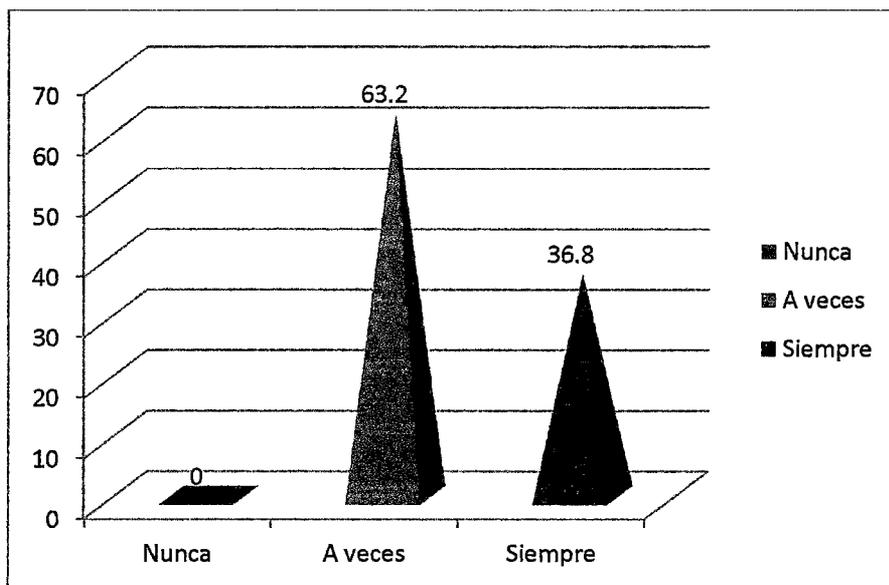
En la tabla N° 3 y gráfico N° 3, se hace referencia a la planificación para realizar actividades en función a los objetivos y metas en la oficina de Economía del GRH, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 71,1% precisan que a veces, mientras que el 28,9% mencionan que siempre.

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

Tabla N° 4

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	24	63,2	63,2
Siempre	14	36,8	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 4



Interpretación:

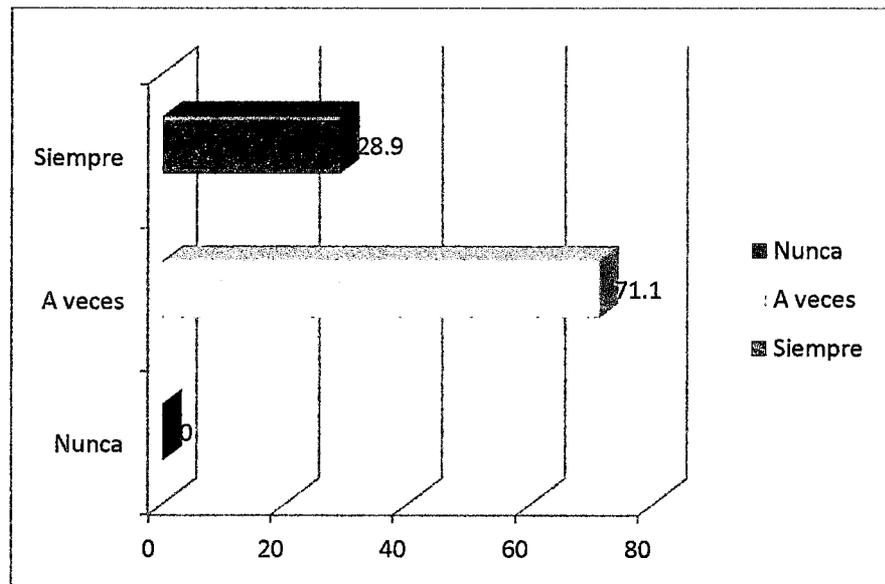
En la tabla N° 4 y gráfico N° 4, se hace referencia a la ejecución de ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 63,2% precisan que a veces, mientras que el 36,8% mencionan que siempre.

¿Considera usted que el personal del área administrativa participa de alguna manera en las actividades de organización?

Tabla N° 5

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	27	71,1	71,1
Siempre	11	28,9	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 5



Interpretación:

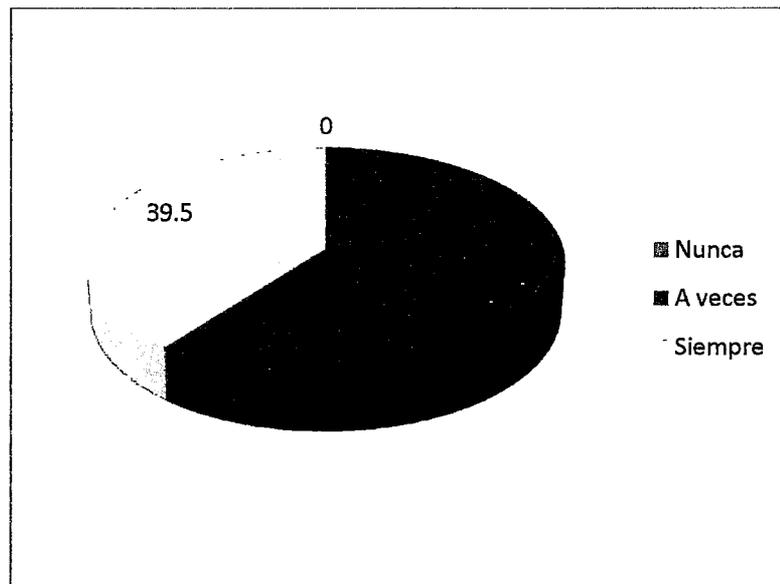
En la tabla N° 5 y gráfico N° 5, se hace referencia a la participación del personal en actividades de organización, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 71,1% precisan que a veces, mientras que el 28,9% mencionan que siempre.

¿Ha recibido inducción o información sobre la cultura y estructura organizacional del GRH?

Tabla N° 6

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	23	60,5	60,5
Siempre	15	39,5	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 6



Interpretación:

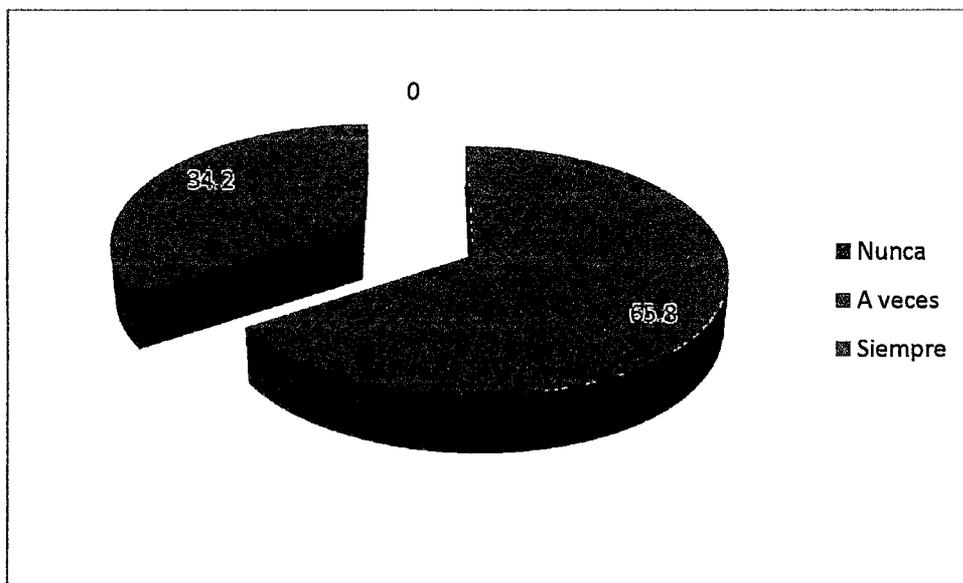
En la tabla N° 6 y gráfico N° 6, se hace referencia a la información sobre la cultura y estructura organizacional del GRH, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 60,5% precisan que a veces, mientras que el 39,5% mencionan que siempre.

¿Para las actividades de orden administrativo se asigna espacio físico suficiente?

Tabla N° 7

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	25	65,8	65,8
Siempre	13	34,2	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 7



Interpretación:

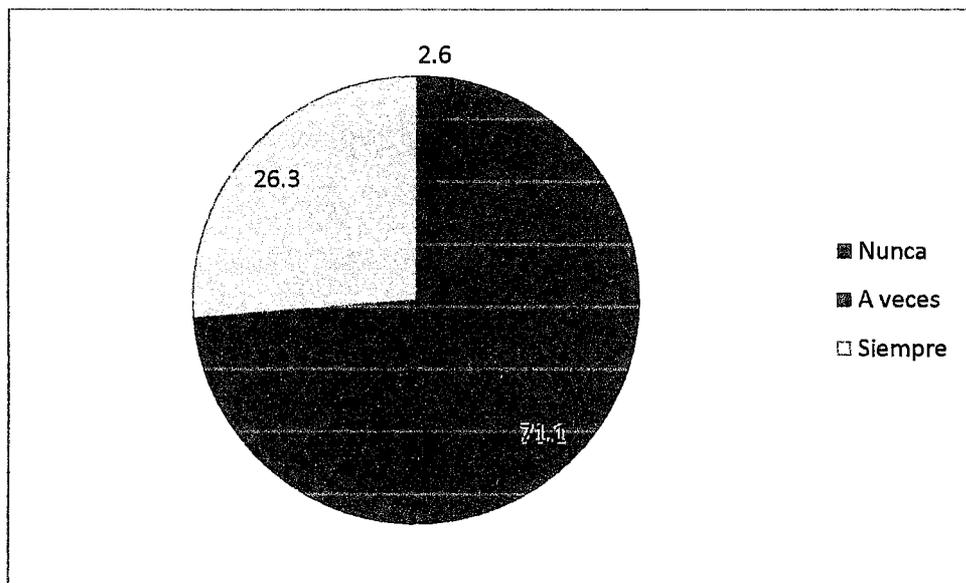
En la tabla N° 7 y gráfico N° 7, se hace referencia a la asignación del espacio físico para las diferentes actividades administrativas, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 65,8% precisan que a veces, mientras que el 34,2% mencionan que siempre.

¿Cree usted que desde el punto de vista organizacional, se distribuyen correctamente las tareas laborales-administrativas de su unidad?

Tabla N° 8

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	1	2,6	2,6
A veces	27	71,1	73,7
Siempre	10	26,3	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 8



Interpretación:

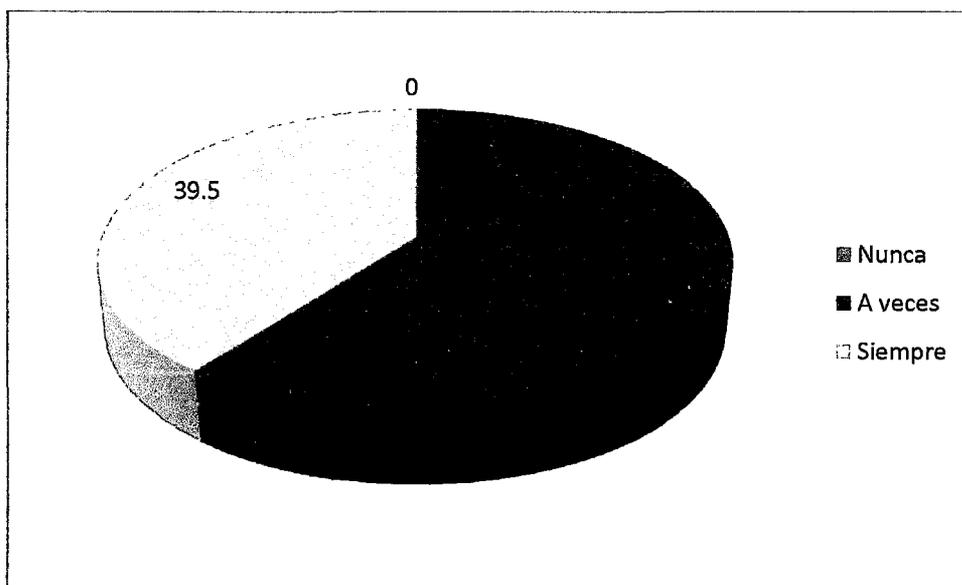
En la tabla N° 8 y gráfico N° 8, se hace referencia a la distribución correcta de las tareas laborales-administrativas en la unidad de Economía, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 2,6% manifiestan que nunca, el 71,1% precisan que a veces, mientras que el 26,3% mencionan que siempre.

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

Tabla N° 9

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	23	60,5	60,5
Siempre	15	39,5	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 9



Interpretación:

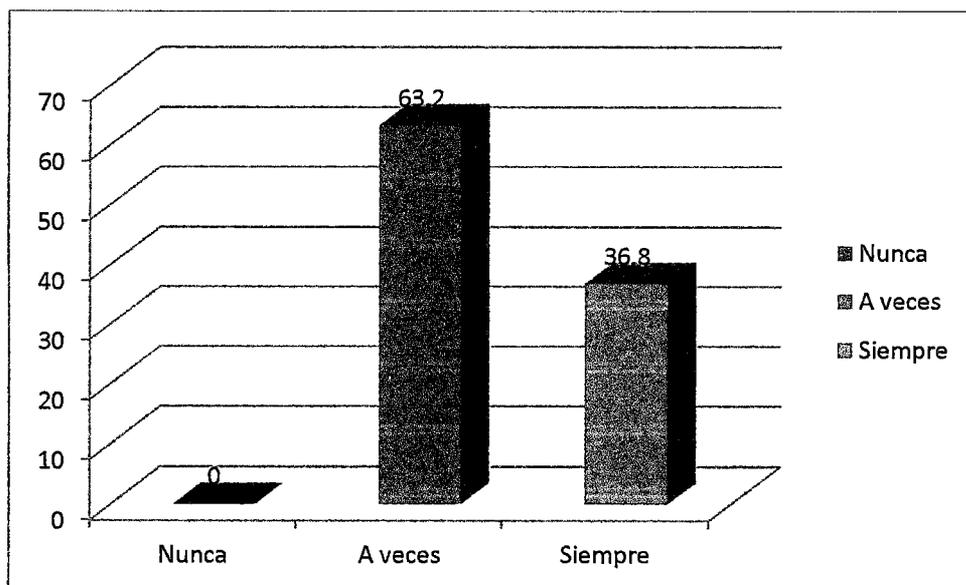
En la tabla N° 9 y gráfico N° 9, se pregunta sobre el caso de que si se define claramente las responsabilidades en el área administrativa donde usted se desempeña, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 60,5% precisan que a veces, mientras que el 39,5% mencionan que siempre.

¿Se establecen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal?

Tabla N° 10

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	24	63,2	63,2
Siempre	14	36,8	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 10



Interpretación:

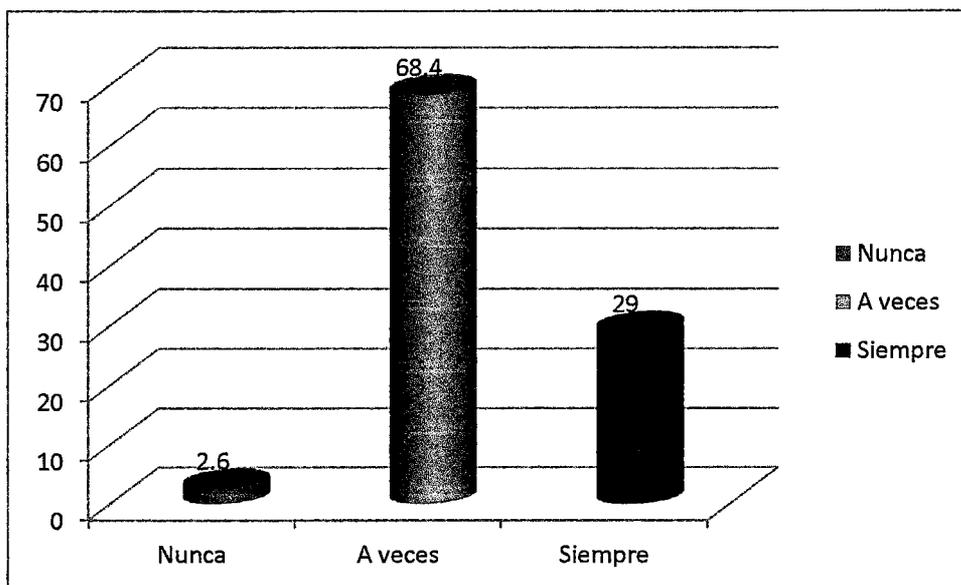
En la tabla N° 10 y gráfico N° 10, se pregunta sobre el caso de que si se establecen relaciones efectivas de comportamiento entre las personas para lograr la eficiencia y obtener satisfacción personal, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 63,2% precisan que a veces, mientras que el 36,8% mencionan que siempre.

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

Tabla N° 11

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	1	2,6	2,6
A veces	26	68,4	71,0
Siempre	11	29,0	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 11



Interpretación:

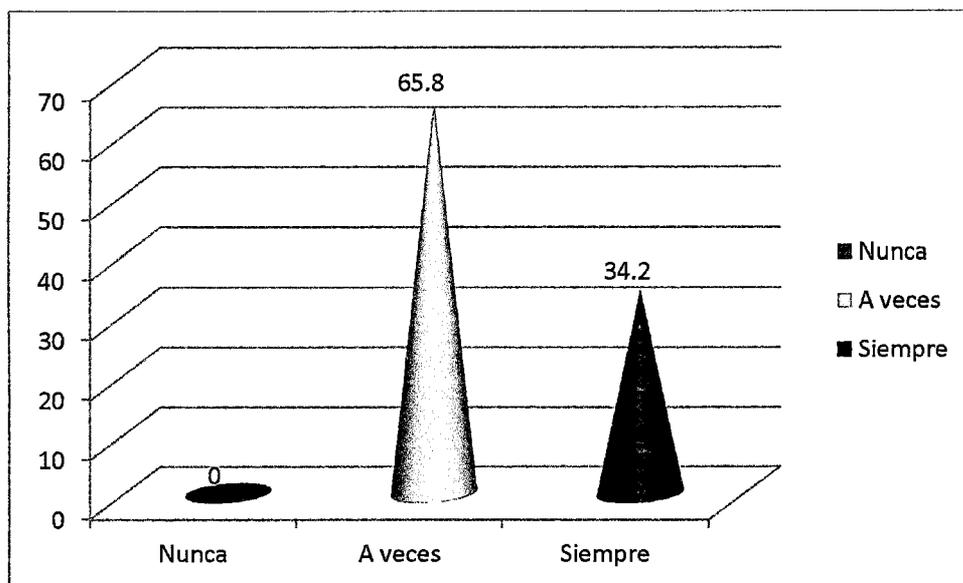
En la tabla N° 11 y gráfico N° 11, se pregunta sobre el caso de que si cree usted que las actividades de control administrativo se aplican oportunamente, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 2,6% manifiestan que nunca, el 68,4% precisan que a veces, mientras que el 29,0% mencionan que siempre.

¿Está capacitado adecuadamente el personal de su área de trabajo?

Tabla N° 12

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	25	65,8	65,8
Siempre	13	34,2	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 12



Interpretación:

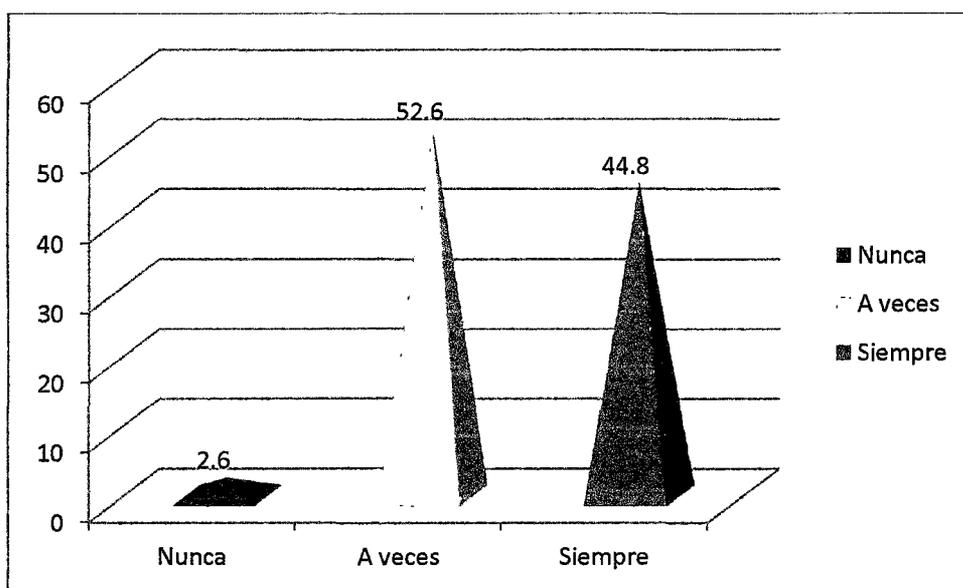
En la tabla N° 12 y gráfico N° 12, se pregunta sobre el caso de que si el personal del área de Economía se encuentra capacitado para las tareas, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 65,8% precisan que a veces, mientras que el 34,2% mencionan que siempre.

¿Se aplican políticas de control?

Tabla N° 13

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	1	2,6	2,6
A veces	20	52,6	55,2
Siempre	17	44,8	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 13



Interpretación:

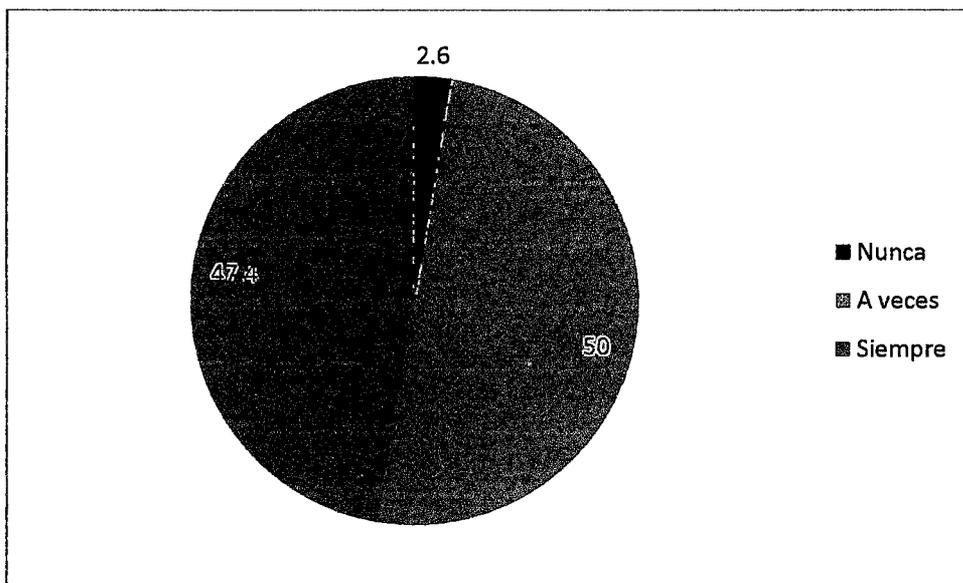
En la tabla N° 13 y gráfico N° 13, se pregunta sobre el caso de que si se aplican políticas de control en la oficina de Economía del GRH, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 2,6% manifiestan que nunca, el 52,6% precisan que a veces, mientras que el 44,8% mencionan que siempre.

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

Tabla N° 14

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	1	2,6	2,6
A veces	19	50,0	52,6
Siempre	18	47,4	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 14



Interpretación:

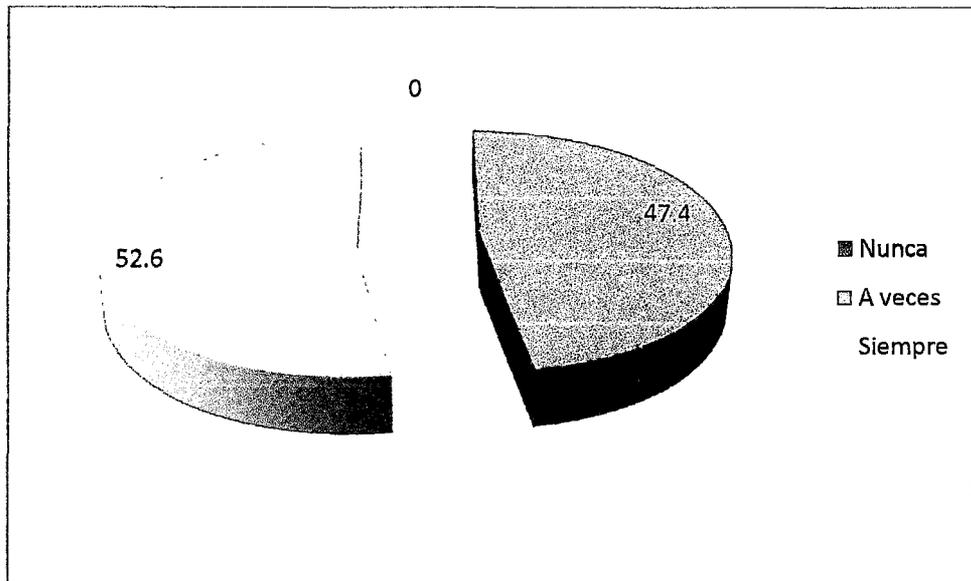
En la tabla N° 14 y gráfico N° 14, se pregunta sobre el caso de que si se supervisan las actividades de ejecución de acuerdo a las normas y al plan operativo institucional, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 2,6% manifiestan que nunca, el 50,0% precisan que a veces, mientras que el 47,4% mencionan que siempre.

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

Tabla N° 15

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	18	47,4	47,4
Siempre	20	52,6	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 15



Interpretación:

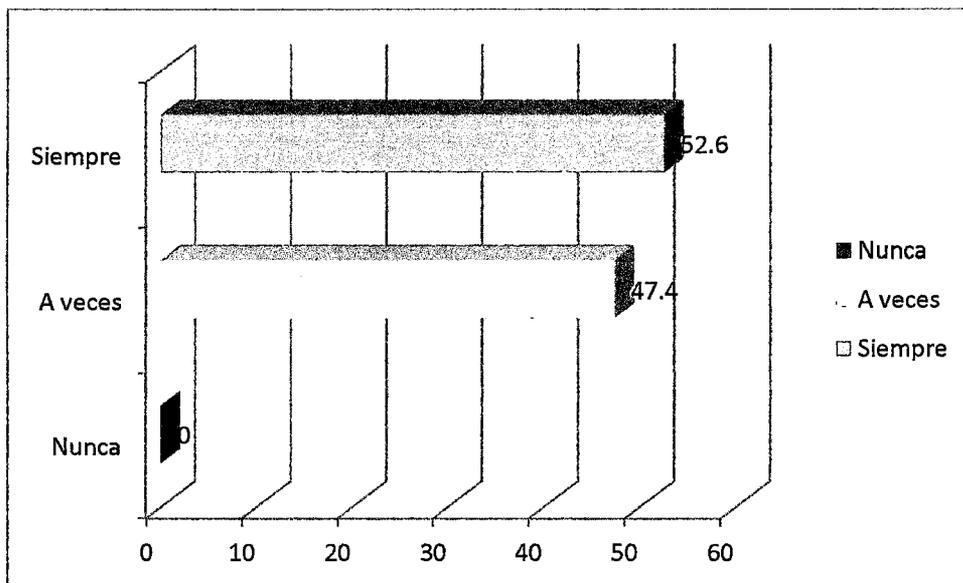
En la tabla N° 15 y gráfico N° 15, se pregunta sobre el caso de que si se mide el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas, sobre este particular la opinión fue como sigue: el 0% manifiestan que nunca, el 47,4% precisan que a veces, mientras que el 52,6% mencionan que siempre.

¿Se detectan las diferencias entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

Tabla N° 16

Alternativas	Fi	%	Hi%
Nunca	0	0	0
A veces	18	47,4	47,4
Siempre	20	52,6	100,0
Total	38	100,0	

Gráfico N° 16



Interpretación:

En la tabla N° 16 y gráfico N° 16, se hace referencia si se detectan las diferencias entre las actividades planificadas y las ejecutadas, siendo los resultados: el 0% de los encuestados indican que nunca, el 47,4% indican que a veces, otros 52,6% mencionan que siempre.

3.5 Prueba de hipótesis general:

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

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

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

Dónde:

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

Sx: Desviación típica de "X"

Sy: Desviación típica de "Y"

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

Cuadro N° 1

Coefficiente de Correlación

		Síndrome de Burnout	Clima organizacional
Control previo	Pearson Correlation	1	,714
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	25	25
Gestión administrativa	Pearson Correlation	,714	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	25	25

Fuente: Base de datos del investigador.

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

Cuadro N° 2

Equivalencias del Coeficiente de Correlación

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

Puesto que la "r" de Pearson es 0,714, éste es considerado como correlación positiva media. Ahora veamos la contrastación de hipótesis general.

a) Planteamiento de hipótesis:

Hipótesis Nula: H₀: No existe una relación directa y significativa entre el control previo y la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

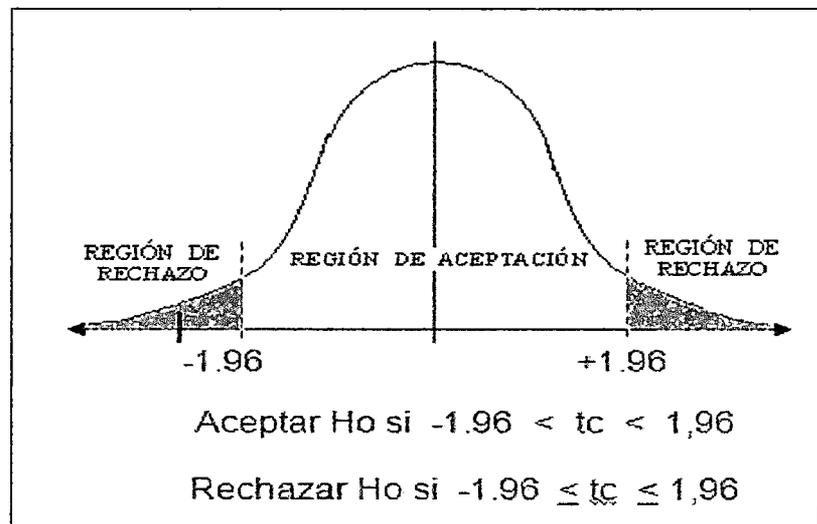
Hipótesis Alternativa: H_1 : Existe una relación directa y significativa entre el control previo y la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

b) Nivel de significancia o riesgo:

$$\alpha = 0,05.$$

$$gl = 37$$

$$\text{Valor crítico} = 1,96$$



c) Cálculo del estadístico de prueba:

$$N = 38$$

$$r = 0,714$$

$$t = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 6,127$$

d) Decisión estadística:

Puesto que t calculada es mayor que la t teórica ($6,127 > 1,96$), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

e) Conclusión estadística:

Se concluye que existe una correlación lineal significativa entre el control previo y la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica. Es decir, a mayor control previo mejorará la gestión administrativa en dicha unidad de la Región Huancavelica.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación se han sistematizado las contribuciones más notables para mejorar la Gestión Administrativa de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica, luego de haber aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y haber obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Se ha determinado que el control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica; se evidencia, que la "r" de Pearson es 0,714, éste es considerado como correlación positiva media. Es decir, a mayor control previo mejorará la gestión administrativa en dicha unidad de la Región Huancavelica.
2. Se ha determinado que el correcto uso de la documentación de gestión del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa, esto evidencia que el 63.2% de los encuestados menciona que la organización de la gestión administrativa en cuanto se refiere al uso de la documentación de gestión presenta deficiencias en el control previo.
3. Se ha establecido que la acción de dirección del control previo contribuye definitivamente en la mejora de la gestión administrativa; esto evidencia, que el 71.1 % de los encuestados manifiestan a veces planifican actividades para efectuar la acción de dirección del control previo.
4. Se ha determinado que la administración de los recursos humanos a cargo del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa; esto se deduce que el 65.8% de los encuestados señalan que, a veces capacitan al personal de su área de su trabajo. El 47.4% de los encuestados a veces miden el desempeño de sus actividades de acuerdo a las metas obtenidas. Por tanto, la gestión administrativa presenta deficiencias en el control previo.
5. Definitivamente el control normativo inherente al control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa; las evidencias muestran que el 52.6% de los encuestados señalan que a veces aplican políticas de control; Por

tanto, La gestión administrativa requiere mejorar, demostrado que las destrezas humanas y las destrezas técnicas se están utilizando de manera moderada en el proceso de control previo, esto no permite una adecuada gestión Administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.

SUGERENCIAS

1. Se debe implementar manuales y directivas internas de control previo para que estas actividades sirvan de articulación y evaluación a las acciones de la gestión administrativa para conseguir eficiencia y eficacia la utilización del proceso presupuestario.
2. Los manuales y las directivas se convertirán en una guía útil para poder ejecutar los procedimientos adecuadamente llevando controles efectivos a la vez que deberá ser socializado; asimismo, se sugiere a las autoridades del Gobierno Regional de Huancavelica realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados.
3. Establecer medios de actualización permanentes de los procesos administrativos y que esta información sea compartida con todos los niveles de la gestión administrativa del Gobierno Regional de Huancavelica.
4. Para realizar un control previo con eficiencia y eficacia, deben participar personal especializado y altamente capacitado que ayude y enseñe las herramientas para mejorar la gestión administrativa, lo cual dará una perspectiva para una adecuada ejecución presupuestaria.

DISCUSION

1. Tomando en cuenta la primera variable Control Previo y comparando con el resultado de la encuesta, se concluye que a mayor control previo podrá mejorar la gestión administrativa de la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.
2. Debo manifestar que, la mayoría de los encuestados precisan que pocas veces realizan las acciones de gestión administrativa a acuerdo a leyes, directivas, lineamientos vigentes y de normativa interna que rigen las labores en la administración pública; asimismo, de vez en cuando planifican para realizar actividades en función a los objetivos y metas.
3. En la segunda variable que se refiere a la gestión administrativa, se establece que la mayor parte del personal del área administrativa no participan en las actividades de organización, motivo por el cual no se distribuyen correctamente las tareas laborales – administrativas de su unidad, a veces son irresponsables en su desempeño laboral; en fin una serie de deficiencias en el comportamiento personal; consecuentemente, no tienen una adecuada capacitación para que puedan aplicar políticas de control de acuerdo a las normas y el plan operativo institucional.
4. El resultado obtenido en el presente trabajo de investigación con relación al antecedente presentado por Ávila Bustos Juan Carlos menciona que la medición y el control de riesgos financieros parte del principio de que en toda actividad existe un riesgo, pero dicho riesgo puede ser controlado, diversificado, cubierto y trasladado; sin embargo, esto no ocurre positivo cuando no se atiende con capacitar al personal, utilizar adecuadamente la normatividad vigente, que son asuntos prioritarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ANTHONY, Robert N. (1991), "Economía y Administración de Empresas", España, Editorial Pirámide.
2. CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DEL PERU (2003), "Resolución de Contraloría General N° 114-2003-CG"Reglamento de los Órganos de Control Institucional en la Administración Pública".
3. REYES PONCE, Agustín (2007), "Administración de Empresas, teoría y práctica", Colombia, editorial Limusa.
4. ANTHONY Robert & VIJAY, Govindaragan (2003), "Sistemas de Control de Gestión", Décima Edición, McGraw Hill, España.
5. ARIAS GALICIA, Fernando, (1987), "Introducción a la técnica de investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento", México, Editorial Trillas, 1ra. Edición.
6. DALE, Ernest (1985), "Curso de Administración de Empresas", Argentina, editorial Panamericana.
7. MASSIE Joseph L. (1973), "Bases Esenciales de la Administración", Mexico, Diana.
8. TERRY George R., (1992), "Administración de Empresas", México, Editorial Panamericano.
9. SOLORZANO GARCIA, Ginger (2004); tesis titulado: "Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno y de Gestión para Optimizar el uso de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una empresa de Servicios"
10. VEGA FLOR, Jessy Gabriela (2009), tesis titulado: "diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnico de Chimborazo – Riobamba, aplicando la Nueva Normativa y Herramienta Informáticas que rigen para el Sector Publico en el año 2009".
11. AVILA BUSTOS, Juan Carlos (2005); tesis titulada: "Medición y Control de riesgos financieros en empresas del sector real".

12. CAMPOS GUEVARA, Cesar Enrique (2008) en la Tesis: " los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado".
13. TRINIDAD RIVERA, Lorgio Heraclio y ESPARZA SILVA, Milciades (2002) Tesis titulado: "Control de calidad en el desarrollo industrial".
14. YARLEQUE MOGOLLON, John Alberto y PURIZACA GAMARRA, Edward William (2001), la investigación titulada: "Propuesta de un Sistema de Control Interno para el Área de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Tumbes".
15. BAUTISTA TANG, Ana Isabel y QUISPE INFANTE, Sonia (2006) Tesis titulado: "Propuesta de un sistema de control interno para las Empresas hoteleras en el departamento de Tumbes"
16. SALAZAR LUNA, Percy Alejandro (2006) Tesis titulado: "Planteamiento de un sistema de Control Interno para Cooperativas de Ahorro y Crédito".
17. LEON FLORES, Gilberto e. y ZEVALLOS CARDICH, José María (2001) en la Tesis: "El Procesos administrativo de control interno en la gestión municipal".
18. DOMINGO HERNNADEZ, Celis (2003) en la Tesis: "control eficaz de la gestión de una empresa cooperativa de servicios múltiples".
19. ESCOBAR TAYPE, Edison y REYNOSO ESTEBAN, Franklin Antonio (2010) tesis titulada: "El Control Interno en la Municipalidad Distrital de Anchonga".
20. AYUQUE CONDORI, Félix y MENDOZA HUAMAN, Dina Sabina (2010) en la Tesis titulado: "El control interno en el proceso de ejecución presupuestal en el Seguro Social de Salud Es SALUD Lircay y Angaraes – Huancavelica"
21. GARCIA DE ENTERRIA, Eduardo, (2004), "Curso de derecho administrativo", editorial T. I. Madrid.
22. ROBBINS, Stephen y de Cenzo, David, (1996), "Fundamentos de Administración", México, Editorial Prentice Hall.
23. OSEDA GAGO, Dulio y otros (2008), "Metodología de la investigación", Editorial Pirámide, 1ra. Edición. Huancayo-Perú.
24. HNOS. LOZANO NUÑEZ ET AL (2007), "Como elaborar el proyecto de investigación científica".

25. BERNAL César A. (2010), "Metodología de la investigación", tercera edición, Editorial Delfin Ltda.
26. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y PILAR BAPTISTA, Lucio, (2010), "Metodología de la Investigación", quinta edición, editorial Mc GRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA DE C.V.
27. Estudio Caballero Bustamante, (2013), Informativo Auditoria.
28. Informativo Caballero Bustamante (2011)"La Contabilidad Gubernamental y el Estado" 1ra. Quincena. Febrero 2011: Lima. p. 440.
29. TUESTA RIQUELME, Yolanda y Álvarez Pedroza, Alejandro. (1999) El ABC de la Auditoria Gubernamental. Lima. Tomo I y II. p. 1317.
30. CABALLERO ROMERO, Alejandro (2008) E. Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado.
31. MÉNDEZ A. Carlos E. (1998). Segunda Edición. Metodología de la investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial McGRAW-HILL.
32. TAFUR PORTILLA Raúl. (1995). La tesis universitaria. Primera edición. Editorial Mantaro.
33. KERLINGER Fred, N. Investigación del comportamiento, técnicas y metodología. 2da. Edición, Interamericana-México.
34. SIERRA BRAVO, Restituto. Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica. Editorial Paraninfo. Quinta Edición. Madrid-España, 1999.
35. SANCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZ, Carlos. Metodología y Diseños en la Investigación Científica Aplicados a la Psicología, Educación y Ciencias Sociales. Primera Edición. Lima-Perú.1984

ANEXOS

ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: " CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2012"

DEFINICION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS DE INVESTIGACION	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
<p>Problema general. ¿De qué manera el control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica – Año 2012?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>a) ¿De qué manera el correcto uso de la documentación de gestión del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica?</p> <p>b) ¿De qué manera la acción de dirección del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica?</p> <p>c) ¿De qué manera la administración de los recursos humanos a cargo del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno regional de Huancavelica?</p> <p>d) ¿De qué manera el control normativo inherente al control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno regional de Huancavelica?</p>	<p>Objetivo General Determinar la manera en que el control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de la Economía del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2012.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Determinar la manera en que el correcto uso de la documentación de gestión del control previo contribuya en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>b) Establecer la manera en que la acción de dirección del control previo contribuya en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>c) Determinar la manera en que la administración de los recursos humanos a cargo del control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>d) Determinar la manera en que el control normativo inherente al control previo contribuye en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL El control previo contribuye de manera significativa la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica – Año 2012.</p> <p>Hipótesis específicos:</p> <p>a) El correcto uso de la documentación de gestión del control previo contribuye significativamente en la mejora de la gestión administrativa en la oficina de economía del Gobierno regional de Huancavelica.</p> <p>b) La acción de dirección del control previo contribuye de manera significativa en la mejora de la gestión administrativa en la oficina de economía del gobierno regional de Huancavelica.</p> <p>c) La administración de los recursos humanos a cargo del control previo contribuye significativamente la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>d) El control normativo inherente al control previo contribuye de manera significativa en la mejora de la gestión administrativa en la Oficina de Economía del Gobierno regional de Huancavelica</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Control previo</p>	Documentos de gestión	Gestión -Evaluación -Eficiencia y eficacia
				Acción de dirección	Planificación
				Administración de recursos humanos	Funciones administrativas -Sistemas de evaluación del desempeño.
				Control normativo	Políticas de control -Acciones de control -Cumplimiento.
			<p>VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión administrativa</p>	Evaluación de la gestión de planificación.	Objetivos estratégicos.
				Evaluación de la gestión de organización	-Cumplimiento de responsabilidades. -Cumplimiento de objetivos.
				Evaluación de la gestión de dirección	Calidad de servicio -Medición de desempeños
				Evaluación de la gestión de control	Normas de control -Procesos de control.

26

25

ANEXO N° 02
CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
EAP DE CONTABILIDAD

24

INSTRUMENTO:
(ENCUESTA)

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

TITULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION: "CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA – AÑO 2012".

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

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA PLANIFICACION.

1. ¿Las acciones administrativas se realizan de acuerdo a leyes, directivas y lineamientos vigentes que rigen las labores en la administración pública?
a) Nunca b) A veces c) Siempre
2. ¿Los procesos administrativos se ejecutan de conformidad a la normativa interna del Gobierno Regional de Huancavelica?
a) Nunca b) A veces c) Siempre
3. ¿Usted considera que se planifican para realizar actividades en función a los objetivos y metas en su unidad de trabajo, antes de iniciar las actividades administrativas?
a) Nunca b) A veces c) Siempre.
4. ¿Se realizan los ajustes para corregir algunas dificultades que se generan entre lo planificado y lo ejecutado?
a) Nunca b) A veces c) Siempre.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA ORGANIZACION.

5. ¿Considera usted que el personal del área administrativa participa, de alguna manera, en las actividades de organización?
a) Nunca b) A veces c) Siempre.
6. ¿Ha recibido inducción o información sobre la cultura y estructura organizacional del Gobierno Regional de Huancavelica?
a) Nunca b) A veces c) Siempre
7. ¿Para las actividades de orden administrativo se asigna espacio físico suficiente?
a) Nunca b) A veces c) Siempre.

8. ¿Cree usted que, desde el punto de vista organizacional, se distribuyen correctamente las tareas laborales – administrativas, dentro de su unidad de trabajo?

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

23

PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA DIRECCION.

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

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

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

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

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

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

12) ¿Está capacitado adecuadamente el personal de su área de trabajo?

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL CONTROL.

13) ¿Se aplican políticas de control?

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

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

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

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

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

16) ¿Se detectan las diferencias o variaciones entre las actividades planificadas y las ejecutadas?

- a) Nunca b) A veces c) Siempre.

OPINIONES Y/O SUGERENCIAS:

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

¡Muchas gracias!

ANEXO N° 03
VALIDACION DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

21

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del juez : NATALIA ALARCON JUCAMAITA

1.2 Cargo e institución donde labora : CAJERA - GOBIERNO REGIONAL

1.3 Nombre del instrumento evaluado : GESTION ADMINISTRATIVA

1.4 Autor (es) del instrumento : NESTOR ROMERO PAITAN

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS					
(realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E

$$\text{coeficiente de validez} = \frac{1x A + 2xB + 3xC + 4xD + 5xE}{50} = \frac{0 + 0 + 0 + 0 + 25}{50} = 0.5$$

III. CLASIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00 – 0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60 – 0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Lugar... GOBIERNO... REGIONAL DE HUANCABELICA

Huancavelica... 26 de 03 del 2014

GOBIERNO REGIONAL HUANCABELICA
OFICINA DE ECONOMIA
AREA DE TESORERIA

Natalia Alarcon

Firma del juez
Lic. Adm. NATALIA ALARCON JUCAMAITA
Unidad de Caja



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

20

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del juez : MARCO ANTONIO VILLANUEVA ROJAS
 1.2 Cargo e institución donde labora : GIRADOR - GOBIERNO REGIONAL
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : CONTROL PREVIO
 1.4 Autor (es) del instrumento : NESTOR ROMERO PATAN

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X



CONTEO TOTAL DE MARCAS					
(realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)					
	A	B	C	D	E

$$\text{coeficiente de validez} = \frac{1x A + 2x B + 3x C + 4x D + 5x E}{50} = \frac{0 + 0 + 0 + 0 + 5}{50} = 0,1$$

III. CLASIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00 – 0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60 – 0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Lugar GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA
 Huancavelica..... de del 20.....

GOBIERNO REGIONAL HUANCAMELICA
 OFICINA DE ECONOMIA
 AREA DE TESORERIA

 Firma del juez.....
 C.E. Marco Antonio Villanueva Rojas
 GIRADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCATELICA

ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

19

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del juez : CIRILO CCENCHO MENDOZA

1.2 Cargo e institución donde labora : CASERO - GOBIERNO REGIONAL

1.3 Nombre del instrumento evaluado : GESTION ADMINISTRATIVO

1.4 Autor (es) del instrumento : NESTOR ROMERO PAITAN

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	



CONTEO TOTAL DE MARCAS

(realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)

	A	B	C	D	E
--	---	---	---	---	---

$$\text{coeficiente de validez} = \frac{1x A + 2xB + 3xC + 4xD + 5xE}{50} = \underline{0.79}$$

III. CLASIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00 – 0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60 – 0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Lugar: GOBIERNO REGIONAL HUCA

Huancavelica de del 20

GOBIERNO REGIONAL DE HUANCATELICA
OFICINA REGIONAL DE ECONOMÍA

CIRILO CCENCHO MENDOZA

Firma del juez



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

18

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del juez : ENEDINA DE LA CRUZ HILARIO

1.2 Cargo e institución donde labora : GIRADOR EN TESORERIA

1.3 Nombre del instrumento evaluado : CONTROL PREVIO

1.4 Autor (es) del instrumento : NESTOR ROMERO PAITAN

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.			X		
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.			X		
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	



CONTEO TOTAL DE MARCAS					
(realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)					
<table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">A</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">B</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">C</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">D</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">E</td> </tr> </table>	A	B	C	D	E
A	B	C	D	E	

$$\text{coeficiente de validez} = \frac{1x A + 2xB + 3xC + 4xD + 5xE}{50} = \underline{0.81}$$

III. CLASIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA	INTERVALO
Desaprobado <input type="radio"/>	[0,00 – 0,60]
Observado <input type="radio"/>	<0,60 – 0,70]
Aprobado <input checked="" type="radio"/>	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Lugar GOBIERNO REGIONAL HUACA

Huancavelica de del 20.....



h

ANEXO N° 04
FOTOGRAFIAS

ALBUN DE FOROGRAFIAS

FOTO N° 01: Momento en que el investigador recoge información para realizar el parte estadístico para obtener resultado del proyecto de investigación: **CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA.** Al personal del área de caja de la oficina de Economía del Gobierno Regional.



FOTO N° 02: Momento en que el investigador recoge información del personal de la oficina de Economía del Gobierno Regional.



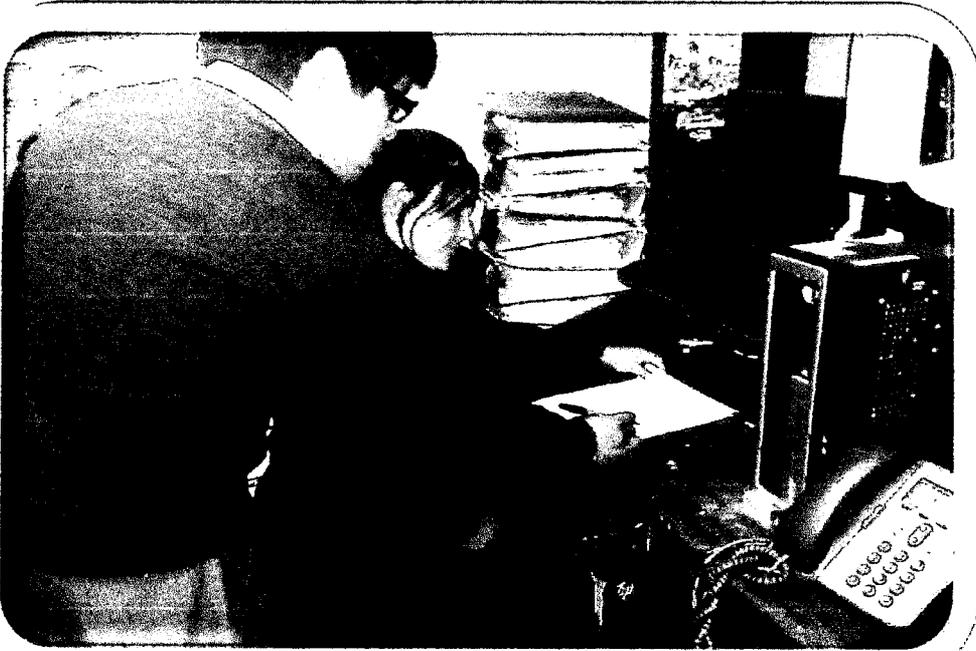
FOTO N° 03: Momento en que el investigador recoge información del personal de la oficina de Economía del Gobierno Regional.



FOTO N° 04: Momento en que el investigador recoge información del personal de la Oficina de Economía del Gobierno Regional.



FOTO N° 05: Momento en que el investigador recoge información del personal de la Oficina de Economía del Gobierno Regional.



ANEXO N° 05
RESOLUCIONES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0306- 2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Mayo del 2015.

VISTO:

La Hoja de Trámite con Proveído N° 1177 de la Facultad de Ciencias Empresariales, de fecha 07-05-2015; solicitud del Bachiller en Ciencias Contables **NESTOR ROMERO PAITAN**, mediante la cual solicita se le declare expedito para Optar el Título Profesional de Contador Público; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

De conformidad a lo dispuesto por el Artículo N° 85° del Estatuto Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014, prescribe para obtener el título profesional se requiere: contar con el grado académico de bachiller obtenido en la Universidad Nacional de Huancavelica, la aprobación de una tesis preferentemente o trabajo de suficiencia profesional y; demás requisitos exigidos en el reglamento de Grados y Títulos de la UNH.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, de conformidad al Artículo 18° del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0574-2010-R-UNH, la Resolución de Expedito es conferido por las respectivas Facultades de la Universidad Nacional de Huancavelica, y habiendo cumplido el interesado con los requisitos establecidos en el Artículo N° 19° del mismo Reglamento de Grados y Títulos

Que, mediante Resolución de Consejo de Facultad N° 0463-2014-FCE-R-UNH- de fecha 19 de Noviembre del 2014 se aprobó el Proyecto de Tesis Titulado: **"CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA -AÑO 2012"**, presentado por el bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**.

De conformidad al Libro de Acta de Sustentación de Tesis de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad fecha 21-04-2015 y el Acta de Sustentación de Informe Final de Tesis emitido por el **MG. CPCC. RAUL PRIMITIVO MEZA CARDENAS**; Presidente de los Miembros del Jurado; donde el resultado final de la sustentación fue **APROBADO POR MAYORIA**.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0306- 2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 08 de Mayo del 2015

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

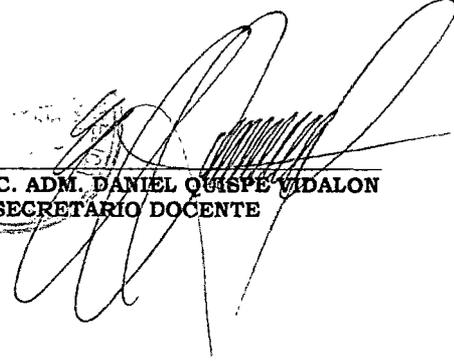
ARTICULO 1°. DECLARAR EXPEDITO, para optar el Título Profesional de Contador Público a la Bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**.

ARTÍCULO 2°. ELEVAR, la Presente Resolución al Consejo de Facultad, para su aprobación, adjuntando el expediente del Bachiller referido en el artículo primero de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
EAP.
EXPEDIENTE.
Archivo.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0240-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 21 de Abril del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite N° 0923 de fecha 15-04-2014, Solicitud S/N. presentado por el bachiller en Ciencias Contables **NESTOR ROMERO PAITAN**; pidiendo programación de fecha y hora por **SEGUNDA OPORTUNIDAD**, para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Contador Público; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 46 el graduado, de ser desaprobado en la sustentación del Trabajo de Investigación, tendrá una segunda oportunidad después de 20 días hábiles para una nueva sustentación. En caso de resultar nuevamente desaprobado realizara un nuevo Trabajo de Investigación u optar otra modalidad.

Que en virtud al Art. 42° la sustentación consiste en la exposición y defensa del informe de investigación ante el jurado examinador, en la fecha y hora aprobada con Resolución. Se realizara en acto público en un ambiente de la Universidad debidamente fijados. Las sustentaciones se realizaran solo durante el periodo académico aprobado por la UNH.

Que con Informe N° 001-2013-EAPC-FCE-UNH de fecha 13-11-2015, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado "CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA-AÑO 2012", dando pase a sustentación.



10



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0240-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 21 de Abril del 2015

Que de acuerdo al Acta de Sustentación emitido por el Presidente **Mg. RAUL PRIMITIVO MEZA CARDENAS** donde emite el resultado final de sustentación dando su veredicto **DESAPROBADO** por Mayoría.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR POR SEGUNDA OPORTUNIDAD la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA-AÑO 2012"**; presentado por el bachiller en ciencias contables **NESTOR ROMERO PAITAN** para el día jueves 23 de Abril del 2015 a horas 2:00 p.m. en el aula magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.



MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



ENC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

C.c.
DFEC.
JURADOS
ARCHIVOS

9



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0463-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 19 de Noviembre del 2013.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0426-2013-SD-FCE-R-UNH de fecha 19-11-2013; Oficio N° 0729-2013-EAPC-DFCE/UNH de fecha 14-11-2013, Informe N° 01-2013-JT-EAPC-FCE*UNH de fecha 13-11-2013 emitido por el Docente Asesor y Miembros Jurados; pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por el bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**; y:

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica.

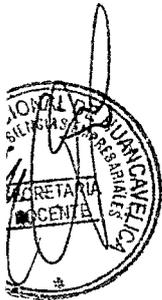
Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinario del día 19-11-13;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.-MODIFICAR el Título del Proyecto de Investigación Científica en la Resolución N° 0410-2013-FCE-UNH de fecha 04 de Octubre del 2013.

ARTÍCULO 2° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCATELICA -AÑO 2012"**, presentado por el bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**

ARTÍCULO 3°.- Elévese el presente documento a las instancias pertinentes.



80



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0463-2013-FCE-R-UNH

2

Huancavelica, 19 de Noviembre del 2013.

ARTÍCULO 4°.- Notifíquese a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”

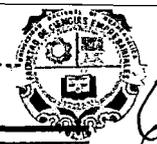


MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
INTERESADOS



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0410-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Octubre del 2013.

VISTO:

La hoja de tramite N° 2561 de fecha 03-10-2013; El Oficio N° 0627-2013-EAPC-DFCE-VRAC/UNH de fecha 03-10-13 presentado por el Director de la Escuela Académico Profesional de Contabilidad y la solicitud presentado por el Bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**, pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

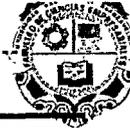
Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.-RATIFICAR la designación como Asesor al **MG. LORENZO FIDEL BERNALDO SABUCO** del Proyecto de Investigación Científica titulado: **"CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA"**.

ARTÍCULO 2°.- RATIFICAR la designación de los Miembros de Jurado del Proyecto de Investigación titulado: **"CONTROL PREVIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA"**; presentado por el Bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**; a los siguientes docentes:



RESOLUCIÓN N° 0410-2013-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Octubre del 2013.

- CPCC. Raul Primitivo MEZA CARDENAS PRESIDENTE
- Mg. Kenia AGUIRRE VILCHEZ SECRETARIO
- Mg. Magno Francisco FLORES PALOMINO VOCAL
- CPCC. Andrés Jesús RAMIREZ LAURENTE SUPLENTE

ARTÍCULO 3°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”




Mg. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)




LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EAPC
Interesados
Archivo



RESOLUCIÓN N° 0417-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 26 de Junio del 2014.

VISTO:

El proveído N° 1731 de fecha 25-06-2014; Oficio N° 0455-2014-EAPC-DFCE/UNH de fecha 24-05-14, Informe N° 001-2014-LBS-ASESOR TESIS-FCE-UNH de fecha 23-06-2014; solicitud presentado por el Bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 001-2014-LBS-ASESOR TESIS-FCE-UNH de fecha 23-06-2014, emitido por el docente asesor **MG CPCC. LORENZO FIDEL BERNALDO SABUCO** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulada: **"CONTROL PREVIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA-AÑO 2012"**; presentado por el Bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**, para optar el Título Profesional de Contador Público.

En uso de las atribuciones conferidas por la Ley Universitaria N° 23733 y el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis titulada: **"CONTROL PREVIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA-AÑO 2012"**; presentado por el Bachiller **NESTOR ROMERO PAITAN**, para optar el Título Profesional de Contador Público a los siguientes docentes:





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0417-2014-FCE-R-UNH

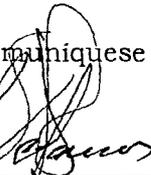
Huancavelica, 26 de Junio del 2014.

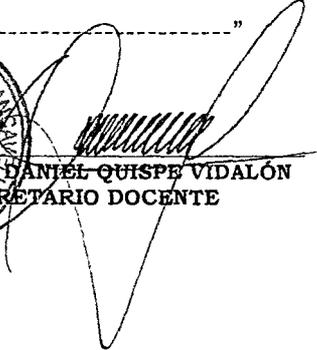
- Mg. Raúl Primitivo MEZA CARDENAS Presidente
- Mg. Kenia AGUIRRE VILCHEZ Secretario
- Mg. Magno Francisco FLORES PALOMINO Vocal
- CPCC. Andrés Jesús RAMIREZ LAURENTE Suplente

ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3°.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

Regístrese. Comuníquese y Archívese. -----"


MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)


LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo

ANEXO N° 06
ACTA DE SUSTENTACION

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

En la Ciudad Universitaria de Paturpampa; Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, a los 21 días del mes de Abril del año 2011, a horas 2:00 pm, se reunieron; el Jurado Calificador, conformado de la siguiente manera:

Presidente: Mg. cpce. Raul primitivo Meza Caroleñas

Secretario: Mg. cpce. Renia Aguirre Vilchez

Vocal: Mg. cpce. Magna Francisco Flores Palomino.

Ratificados los Miembros del Jurado con Resolución N°; del: informe final de investigación científica titulado:

" CONTROL PREVIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE ECONOMIA DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAYELICA - AÑO 2012

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

BACHILLER (S): NESTOR ROMERO PAYTAN

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

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

BACHILER: NESTOR ROMERO PAYTAN

PRESIDENTE: DESAPROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR MAYORIA

BACHILER:

PRESIDENTE: []

SECRETARIO: []

VOCAL: []

RESULTADO FINAL: []

En conformidad a lo actuado firmamos al pie.

Handwritten signatures of the President, Secretary, and Vocal, with their respective titles printed below.

Handwritten signature and a fingerprint at the bottom right of the document.