

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA**

(Creada por ley N° 25265)



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

## **TESIS**

**“EL PROCESO PRESUPUESTARIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA – 2014”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:**

**SANDRA CAHUANA HUAMANI**

**HUANCAVELICA – 2016**

La presente investigación dedicada a Dios, Madre, esposo, hija, hermanos que con su apoyo incondicional permitieron la culminación del presente

### **AGRADECIMIENTO**

Se agradece a Dios por su infinita bendición; a mi madre y hermanos por esta siempre presente en el proceso de aprendizaje moral, social y profesional; a los catedráticos que estuvieron instruyéndome continuamente en el proceso de adquirir y lograr preparación superior universitaria, a mis compañeros por compartir experiencias dentro de las aulas y al asesor a quien por su instrucción continua se hace posible la culminación del presente, haciendo posible lograr el nivel profesional.

## INDICE

PORTADA	I
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	X

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. OBJETIVO: GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	17

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES.....	20
2.2. BASES TEÓRICAS.....	29
2.2.1. PROCESO PRESUPUESTARIO.....	29
2.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	48
2.3. HIPÓTESIS.....	88
2.3.2. HIPÓTESIS GENERAL.....	88
2.3.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS.....	88
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	88
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	92
2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES.....	92

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO .....	94
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	94
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	95
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	95
3.4.1. MÉTODO GENERAL .....	95
3.4.2. MÉTODOS ESPECÍFICOS:.....	95
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	96
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO.....	97
3.6.1. POBLACIÓN:.....	97
3.6.2. MUESTREO:.....	97
3.6.3. CRITERIOS DE MUESTREO .....	97
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	97
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	98
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	98

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	100
4.1.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	100
4.1.2. RESULTADOS ESTADÍSTICOS.....	101
4.2. CONTRATACIÓN DE HIPÓTESIS.....	111
4.2.1. CONTRATACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL .....	111
4.2.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 01 .....	112
4.2.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 02 .....	113
4.2.4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 03 .....	114
4.2.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 04 .....	115
4.2.6. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 05 .....	115
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	116

CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES.....	118
REFERENCIA.....	122
ANEXOS.....	125

## RESUMEN

Durante finales de año, muchos nos proponemos un nuevo comienzo, establecemos objetivos que queremos alcanzar y preparamos estrategias para enfrentar los obstáculos en que se presenten. Claro que pensar en nuevos objetivos es menos complicado que lograrlos, pero una visión clara de los ingredientes principales que nos ayuden a cumplir nuestras metas nos permite establecer prioridades y empezar a trabajar

El presupuesto del estado es uno de los pilares para que la Universidad Nacional de Huancavelica continúe con la gestión administrativa evidenciándose en los servicios, pero se necesita una administración eficiente y eficaz del recurso público que coadyuve en brindar un servicio de calidad de manera óptima y oportuna, por ello en el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014 y se verifico si es significativa o no, el mismo que responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollados en la investigación básica y con la recolección de datos e información.

Así mismo en el desarrollo se utilizó el método científico, analítico, sintético y el comparativo Para poder relacionar estas variables, que nos permitió conocer y analizar, se aplicó el instrumento de los cuestionarios realizados al personal de la Universidad Nacional de Huancavelica se hizo bajo una escala de valoración de Likert, el tipo de muestra fue No probabilístico tipo intencional selectivo ya que se requiere de casos representativos, porque se cuenta con la población aquellas unidades que brindan la información requerida para la investigación y para el procesamiento y análisis de datos de la información recolectada se utilizó el software SPSS versión 22, cuyos resultados obtenidos son: que para el 15.56% de los trabajadores es valorado como malo, el 70 % considera como regular y para el 14.44% es considerado como bueno la variable del proceso presupuestario, y la variable gestión administrativa se obtuvo que para el 17.78% es malo, 58.89% considera como regular y para el 23,33% considera como bueno por lo que se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional ( $\rho = 0.448$ ). Por lo tanto se concluye que: Existe relación directa y significativa moderada entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica en el

año 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = 0.00 < 0,05; rho = 448). Consideremos que el objetivo principal es mejorar la elección de qué gasto priorizar e impulsar a que los operadores gasten más eficiente y eficazmente (Robinson & Last, 2009).

Por lo que se recomienda establecer algunas directivas que se comuniquen a todas las áreas y dependencias para que quede establecido en el inicio del proceso presupuestario afín de que toda la institución pueda ser consciente de su importancia y concretar en el logro de una mayor participación en el proceso presupuestario, así mismo se recomienda difundir pedagógicamente el sistema de programación presupuestal, además de socializar a través de capacitaciones y talleres de parte de la dirección de planificación y presupuesto, de difundir a través de los medios de comunicación sobre el manejo global de la estructura presupuestal que se ha aprobado en el año fiscal, además de capacitar al personal especialista en el manejo de ejecución de gastos de forma que se pueda advertir y reconocer problemas y por último se recomienda mejorar el proceso de evaluación y control aplicando indicadores óptimos de gestión y financieros.

Palabras Claves: Proceso Presupuestario, Programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, planificación, organización, dirección y control.

## INTRODUCCIÓN

Para poder vislumbrar claramente el tema de investigación se ha buscado estudios que mencionan sobre el tema, Así tenemos que Mora (2012), en su tesis *Plan Estratégico para instrumentar el presupuesto basado en Resultados en la Secretaría de Educación Pública con el fin de mejorar la Calidad del Gasto Público*, llega a la conclusión de que los responsables de estructurar el presupuesto no utilizan la información del sistema de Evaluación del Desempeño aunando que no se aplica la metodología de marco lógico para la asignación de los recursos, por lo tanto existe una errónea presupuestación. Es decir, Mora nos indica que es necesario tener conocimiento a nivel de gestión sobre el Gasto Público. Por otro lado, Boscan (2011), en su tesis *Gestión presupuestaria en el sistema bibliotecario de las universidades públicas del Estado de Zulia*. Llega a la conclusión de que la falta de información por parte del personal involucrado en la gestión presupuestaria en cuanto al enfoque y la técnica que deben aplicar al momento de elaborar el anteproyecto de presupuesto, pero sin embargo, las autoridades del servicio bibliotecario menciona que se aplica en el ingreso y gasto público y por el período que cubren; Y, Segundo (2011), en su tesis *Incidencia de la Gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la Ciudad de Ibarra en Mejorar de la Calidad de Servicios y Atención a los Usuarios en el 2011*. Llegando a la siguiente conclusión, que es de suma importancia implementar un Manual de Gestión Administrativa lo cual se requiere la participación directa de las autoridades municipales. En este caso Moncayo, incide en la necesidad de contar con información organizada que en este caso se resume en un manual de Gestión administrativa para que las autoridades municipales puedan tener una participación más activa y ordenada.

Viéndose diferentes dificultades en los casos del párrafo anterior la presente investigación busca la relación del proceso presupuestario y la gestión administrativa. Somos conocedores que si hay una óptima gestión administrativa son sinónimos que todos los procesos administrativos considerando tanto las dimensiones técnicas, administrativas, financieras y políticas desde sus procesos de planificación, organización, dirección y control; se dan de manera eficiente, eficaz oportuno y útil. Pero es lo que toda institución del estado espera alcanzar, por lo que el estado a través de políticas públicas como es el de ley de

gestión presupuestaria busca mejorar la gestión, pero la falta de implementación de enteramientos e instrucciones no solo en el proceso de implementación sino en todo el proceso de realización controlada con indicadores de eficiencia, eficacia e impacto que permitirían ver resultados serios.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación fue Determinar la relación del Proceso Presupuestario y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, cuando hablamos de proceso presupuestario consideramos que el presupuesto público es un instrumento de gestión del estado que en un entorno de responsabilidad y transparencia fiscal busca el óptimo uso de los recursos por medio de un conjunto de procedimientos de acciones, actividades y tareas secuenciales a través del cual se administra en forma adecuada, eficiente, eficaz, con el objetivo de poder sosegar los problemas sociales; como también entendemos que la gestión administrativa es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Entonces contrastando términos planteamos la siguiente hipótesis “El Proceso Presupuestario se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014”, en donde a través del trabajo realizado concluimos que se acepta la hipótesis de investigación sin embargo el valor del rho de Spearman es igual a 0,448, que de acuerdo al valor numérico que indica la magnitud de la correlación se encuentra en una correlación moderada. Lo anterior se traduce en el poco énfasis de la Gestión Administrativa en mejorar los procesos presupuestarios que se desarrollan en la UNH.

Por todo lo anterior se hizo una secuencia de procedimientos por medio de actividades y desarrollar el tema de investigación en que se consideró la siguiente estructura:

El Capítulo I: Planteamiento del Problema, que contiene el planteamiento del problema, así como la formulación del problema y la formulación de sus objetivos y sobre todo la justificación de la investigación.

El Capítulo II: Comprende el Marco Teórico Conceptual, que contiene los antecedentes

nacionales e internacionales respecto al tema de investigación, los cuales consideramos muy importante porque a través de ellos se fundamentan en forma teórica y práctica el tema materia de estudio, tratando de encontrar paradigmas que permitirán explicar la determinación de la satisfacción laboral con respecto a la gestión de una organización.

El Capítulo III: Comprende la Metodología de la Investigación, donde se considera el tipo, nivel, método, diseño, población, muestra, procesamiento de los datos obtenidos, a fin de tener resultados que nos lleven a conocer la relación que existe entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral, para ello es necesario la aplicación de un cuestionario, el cual será tabulado, codificado y procesado.

Capitulo IV: Resultados, presentaremos los resultados obtenidos una vez realizados el procesamiento de datos, y tener un resultado final que nos permitirá evaluar y establecer mejoras en la estrategias para que exista una buena relación entre el trabajador y la organización.

La autora

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

En la jurisdicción de las universidades públicas del estado se juzga que se invierten muchos recursos en diferentes actividades, pero éstos no se orientan a los resultados; es decir, no refleja la calidad del gasto en la ejecución del presupuesto.

Sin embargo, la inversión realizada debe ser correspondida por la calidad del gasto y que los resultados se expresen en el mejoramiento de la calidad de educación superior, por lo que es necesario plantear una estrategia basado en resultados.

Según Osborne, D. y Gaebler, T. (1992), se puede concluir que tradicionalmente “La evaluación presupuestaria de la ejecución de los gastos públicos, está centrado únicamente en el avance financiero y físico de las metas presupuestales”.

De manera que las universidades publicas cumplen con informar la totalidad de gastos ejecutados; pero no miden cuánto se logra mejorar en los niveles de educación superior con el uso de los fondos públicos en un período determinado. En tal sentido, se cree que los resultados de la evaluación presupuestal, sólo presentan indicadores que determinan el desempeño del gasto respecto al Presupuesto autorizado y sus modificaciones; pero no

controla la calidad de atención a los ciudadanos, prioridad que debe ser considerada durante la fase de evaluación presupuestal.

No podemos negar que el estado a través de sus políticas implementados intenta mejorar la gestión pública en diferentes ámbitos, en el caso del Sistema Nacional actual del presupuesto que constituye un instrumento primordial para promover el desarrollo económico y social del país, éste se programa, formula, aprueba, ejecuta y evalúa en base a los insumos o en el mejor de los casos, en base a subproductos o productos intermedios y no se enfocan en los Resultados de la calidad del gasto público - Producto final (Bien o servicio) a ser entregados al ciudadano, además si este es manejado con eficiencia puede contribuir en el objetivo supremo de la educación.

La falta de articulación entre los diferentes instrumentos de gestión, tales como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la programación Multianual, los Planes Estratégicos Institucionales, los planes operativos institucionales y la existencia de un conjunto de instrumentos dirigidos hacia los mismos fines, no permiten un desarrollo educativo en conjunto por ende una deficiente gestión administrativa en la universidad Nacional de Huancavelica.

Hemos dicho que el estado implementa políticas públicas para mejorar la gestión pública en todos sus niveles, pero la falta de implementación de entrenamientos e instrucciones no solo en el proceso de implementación sino en todo el proceso de la realización, controlada con indicadores de eficiencia, eficacia e impacto no permiten resultados serios por ende no existe cumplimiento de objetivos institucionales haciendo deficiente la gestión administrativa no solo de la Universidad sino de las otras instituciones públicas. Es evidente una débil integración entre las diversas fases del proceso presupuestario, además que la función de evaluación presupuestaria está escasamente desarrollada, lo cual dificulta la mejora de la asignación presupuestaria sobre la base de la información de los resultados obtenidos cada año. En general, las metas que se monitorean son referidas a los insumos y no a productos o resultados, y hay poca utilización de la información disponible del presupuesto para fines de rendición de cuentas. Por último, las iniciativas de planificación y evaluación desarrolladas por instituciones del gobierno central no están coordinadas y no entregan

información relevante para mejorar la calidad del gasto, ni para transparentar el uso de los recursos públicos.

Es necesario el cumplimiento apropiado del proceso presupuestario con la participación de los actores adecuados para la eficiente y eficaz gestión administrativa basado en resultados significativos y desarrollar evaluaciones efectivas que generen información adecuada para la toma de decisiones, y lograr que el proceso presupuestario se constituya en una herramienta real de gestión que incida en la eficacia y eficiencia de la acción y posibilite el cumplimiento de la visión y misión institucional.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera se relaciona la Programación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?
- ¿De qué manera se relaciona la Formulación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?
- ¿De qué manera se relaciona la Aprobación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?
- ¿De qué manera se relaciona la Ejecución y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?
- ¿De qué manera se relaciona la Evaluación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?

### **1.3. OBJETIVO: GENERAL Y ESPECÍFICOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación del Proceso Presupuestario y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Determinar la relación de la Programación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014
- Determinar la relación de la Formulación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014
- Determinar la relación de la Aprobación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014.
- Determinar la relación de la Ejecución y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014.
- Determinar la relación de la Evaluación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

El Sistema Presupuestario, en las instituciones públicas, son el conjunto de reglas y regulaciones que guían el manejo presupuestal, influyen directamente los resultados fiscales en la medida que determinan los mecanismos que regulan las relaciones entre los distintos agentes vinculados con la disciplina fiscal

El Sistema Nacional de Presupuesto, es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. Se

rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad.

A partir del año 2000, el MEF retoma las funciones de planeamiento dando cumplimiento al artículo 55° de la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, que le indica emitir lineamientos para la formulación de Planes Estratégicos Sectoriales.

La quinta política de Estado del Acuerdo Nacional se refiere al Gobierno en función de objetivos, con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes, precisando que las acciones del Estado deben basarse en un planeamiento estratégico que oriente los recursos y concierte las acciones para el logro de los objetivos nacionales de desarrollo, crecimiento e integración a la economía global. Para alcanzar los objetivos planteados se convino que las políticas de Estado aprobadas, se traduzcan en metas e indicadores.

La planificación estratégica provee capacidad de dirección a los miembros de las organizaciones y proporciona a los tomadores de decisiones la posibilidad de definir la evolución que debe seguir una organización para aprovechar, en función de la situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno. Es necesario, llevar a cabo el planeamiento estratégico en la acción estatal con el objetivo de asegurar la solidez de las políticas económica, financiera, social, ambiental e institucional para lograr un desarrollo armónico y equilibrado y superar la improvisación y falta de racionalidad del presupuesto nacional. Igualmente deberá tener una visión estratégica que consiste en saber que no se puede dejar de hacer hoy, porque si no se pierde el futuro.

El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado, que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional. Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. Asimismo, es necesario establecer la relación sostenible entre la el Proceso Presupuestario y la Gestión Administrativa, considerando tanto las dimensiones técnicas, administrativas y financieras, como algunos aspectos políticos e institucionales del proceso.

Se ha considerado necesario llevar a cabo el presente estudio, a fin de recomendar una propuesta de mejora en la Gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica, referente al proceso presupuestario, debido a la importancia de la educación superior, y así contribuir a mejorar la calidad del gasto, que repercutirá en objetivos principales de la Política Económica y Social del Estado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### A NIVEL INTERNACIONAL

**Mora, (2012);** En su tesis titulado *“Plan Estratégico para Instrumentar el Presupuesto basado en Resultados en la Secretaría de Educación Pública con el fin de mejorar la Calidad del Gasto Público”*, para optar el Grado de Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración Pública, en el Instituto Politécnico Nacional - México; después de haber estudiado se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Derivado de la investigación se detectó que los responsables de estructurar el presupuesto no utilizan la información del Sistema de Evaluación del Desempeño, aunado a que no se aplica la Metodología de Marco Lógico (MML) para la asignación de los recursos, por lo tanto existe una errónea presupuestación que conlleva a generar subejercicios por lo que sugiere el investigador es que los responsables de los presupuestos continúen con la capacitación en materia de la Metodología del Marco

Lógico, se propicie que los involucrados en la gestión de los programas presupuestarios manejen el marco jurídico, los conceptos, la metodología y el proceso técnico para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

- La investigación logro definir y establecer el marco jurídico y normativo específico para elaborar el Presupuesto Basado en Resultados en las dos direcciones a cargo de los Programa Educativo Rural (PER) y Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES).
- Mediante la elaboración de la matriz FODA se detectaron las áreas de oportunidad de los responsables de elaborar los presupuestos. Lo que permitió la actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados de los programas (Programa de Educación Rural) y (Programa Nacional de Becas de Educación Superior) para la evaluación de los resultados, con base en la metodología de marco lógico.
- Una vez redefinida la Matriz de Marco Lógico de los programas PER y PRONABES a cargo de la SEP, se elaboró la propuesta de estructura programática para el anteproyecto de presupuesto 2013, que permita cubrir los gastos reales y necesarios para la operación de dichos programas.
- Se definieron los flujos de carga, revisión y autorización de la información y el calendario para la coordinación de las actividades de planeación, programación, presupuesto y evaluación de la información del desempeño entre las áreas involucradas en el proceso presupuestario.
- Con la presente investigación se mejoraron y actualizaron los objetivos, indicadores, metas y todos aquellos aspectos derivados de las observaciones a los programas presupuestarios. Mediante la adopción paulatina de las herramientas del Presupuesto Basado en Resultados en las rutinas de los funcionarios se ha logrado un avance en la alineación entre los planes, programas y presupuestos.
- Es importante señalar que una centralización en el manejo de las estrategias de apoyo por parte del gobierno federal a través de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, la Secretaria de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de

Desarrollo Social para la adopción del Presupuesto Basado en Resultados tiene ventajas y desventajas.

- La gran ventaja de esta centralización, es que ofrece un esquema general o base para la adopción del Presupuesto Basado en Resultados. Por otro lado una gran centralización, sugiere una falta de involucramiento por parte de los implementadores debido a la no inversión de sus recursos en el proyecto, lo cual conlleva a modelos estándares que no corresponden a las necesidades de adopción de cada una de las dependencias. Esta tesis contribuirá a mejorar la asignación del gasto público, con criterios de economía, transparencia y honradez, y a que se racionalicen de manera equitativa los recursos presupuestales.

Con el presente antecedente lo que autor detectó que los responsables de estructurar el presupuesto no utilizan la información del Sistema de Evaluación del Desempeño, aunado a que no se aplica la Metodología de Marco Lógico, con la investigación se logró definir y establecer el marco jurídico y normativo específico para elaborar el Presupuesto Basado en Resultados en las dos direcciones a cargo de los Programa Educativo Rural (PER) y Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES), mediante la elaboración de la matriz FODA, se elaboró la propuesta de estructura programática para el anteproyecto de presupuesto 2013, que permita cubrir los gastos reales y necesarios para la operación de dichos programas, con lo que se mejoraron y actualizaron los objetivos, indicadores, metas y todos aquellos aspectos derivados de las observaciones a los programas presupuestarios.

Boscan (2011), en tesis titulado: **“Gestión Presupuestaria en el Sistema Bibliotecario de las Universidades Públicas del Estado Zulia”**, para optar el título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas, Mención: Gerencia Financiera, en la Universidad de Zulia – República Bolivariana de Venezuela, después de haber estudiado la presente se llegó a la siguiente conclusión:

- La falta de información por parte del personal involucrado en la gestión presupuestaria en cuanto al enfoque y la técnica que deben aplicar al momento de elaborar el anteproyecto de presupuesto, pero sin embargo, la autoridades del servicio bibliotecario

menciona que se aplica el enfoque de ingreso y gasto público y por el período que cubren; ya que, se adecua a las necesidades de la institución y aplican la técnica del presupuesto por programas para elaborar el anteproyecto de presupuesto a través del Plan Operativo Anual (POA), impuesta por la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (LOASFP).

- Con respecto a descripción a las etapas de la gestión presupuestaria en el sistema bibliotecario de las universidades públicas del estado Zulia”, el autor llega a la conclusión que los empleados encuestados en el Sistema Bibliotecario de las Universidades Públicas del estado Zulia, cumplen paso a paso cada una de las etapas para llevar a cabo el proceso presupuestario. Las etapas de pre iniciación y elaboración se cumplen a través de la presentación del anteproyecto de presupuesto, a través del Plan Operativo Anual.
- En la etapa de ejecución, los recursos asignados por parte del Estado no son suficientes, afectando directamente el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por el sistema bibliotecario, teniendo que ajustarlos a la cantidad de recursos que logren asignar o implementar estrategias que les permita coadyuvar el déficit presupuestario como es la generación de ingresos propios, la etapa de control se realiza apegada a los lineamientos de ley y la evaluación a través de indicadores de gestión.
- Esta institución si cumplen con lo establecido por la Ley, para llevar a cabo una eficiente gestión presupuestaria contribuyendo a la retroalimentación de la información, orientada a mejorar el uso de los recursos, a través de la aplicación de indicadores de gestión oportunos y confiables, de manera que los servicios que ofrecen estén orientados a mejorar continuamente sus procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus usuarios, por lo que se proponen lineamientos para reforzar dicho proceso.

*En el presente trabajo se concluye los empleados encuestados en el Sistema Bibliotecario de las Universidades Públicas del estado Zulia, cumplen paso a paso cada una de las etapas para llevar a cabo el proceso presupuestario para llevar a cabo una eficiente gestión presupuestaria contribuyendo a la retroalimentación de la información, orientada a mejorar el uso de los recursos, a través de la aplicación de indicadores de gestión oportunos y*

*confiables, de manera que los servicios que ofrecen estén orientados a mejorar continuamente sus procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus usuarios, por lo que se proponen lineamientos para reforzar dicho proceso.*

Segundo, Pedro (2011); en su tesis ***“Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la Ciudad de Ibarra en Mejora de la Calidad de Servicios y Atención a los Usuarios en el Año 2011. Propuesta Alternativa”***, para la obtención del título de Licenciado en la Especialidad de Bibliotecología, en la Universidad Técnica del Norte, Ibarra – Ecuador, después de haber estudiado se ha llegado la siguiente conclusión con respecto a la variable de gestión administrativa:

- Que es de suma importancia de implementar un Manual de gestión Administrativa lo cual se requiere la participación directa de las autoridades municipales, personal de bibliotecas. Con esto pretenden conseguir fortalecer las funciones administrativas, sobre todo orientarlo a fortalecer los servicios a los usuarios de manera oportuna, eficiente y eficaz. Además que permitan la socialización y la aplicación de los procesos y subprocesos establecidos con sus respectivas mejoras, e ir evaluándolas periódicamente para lograr que el usuario utilice los mecanismos adecuados y así lograr que la comunidad Imbabureña tenga bibliotecas con servicios de calidad
- En el desarrollo teórico expone la Gestión Administrativa con sus cuatro componentes los que son planeamiento, organización, recursos humanos y dirección, del cual es una variable, al cual le dan mucha importancia y realce para dar solución a sus problemas organizacionales que presenta, entendiendo que la Gestión Administrativa es un conjunto de acciones secuenciales y ordenados que se da en todos los órganos administrativos, encaminado a los objetivos organizacionales, para ofrecer servicios de calidad acorde a la tecnología.

*Se concluye la importancia de la implementación del manual de Gestión Administrativa, con la participación de la autoridades competentes, ya que esta ofrece procesos y subprocesos establecidos con sus respectivas mejoras, e ir evaluándolas periódicamente para lograr que el usuario utilice los mecanismos adecuados y así lograr que la comunidad Imbabureña tenga bibliotecas con servicios de calidad.*

## **NIVEL NACIONAL**

Tanaka , (2011) en tesis titulada ***“Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud”***, para optar el Grado Académico de Magíster en Economía con mención en Finanzas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Lima; después de haber analizado se ha podido llegar a las siguiente conclusión:

El Presupuesto Público, es una herramienta importante para que el Estado cumpla su función esencial de dotar de servicios a la población, a través de la Administración Pública. En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el Presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con instancias de coordinación sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales. La regulación de la ejecución del gasto público, no contribuye a una gestión por resultados, toda vez que se orienta a los procedimientos y cumplimiento de normas y leyes, mas no a resultados tangibles en beneficio de la población con mayores necesidades. No obstante, las normas existentes al respecto, en la práctica, la sociedad civil participa en forma limitada en el proceso de toma de decisiones.

Debe destacarse que la de mayor importancia, con relación a la eficacia, es la Priorización de los resultados y efectos en lugar de insumos y gastos, mientras que con relación a la eficiencia, es la Participación Ciudadana en la toma de decisiones presupuestales y control presupuestal.

*Por lo que se concluye que se observa una débil articulación del planeamiento con el Presupuesto desde una perspectiva de resultados la razón es porque no se encuentra con instancias de coordinación lo que dificulta la ejecución de lo procedimientos de los planes estratégicos entre otros por lo que no contribuye a una gestión por resultados.*

Prieto (2012), En su tesis titulada: ***“Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010), caso: Lima, Junín y Ancash”***, para optar el Grado Académico de Doctor en Contabilidad y

Finanzas en la Universidad de San Martín de Porres – Lima; después de haber analizado se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La aplicación del Presupuesto por resultados en las municipalidades del Perú mejora la calidad del gasto público ya que ellos son destinados a favorecer los niveles de vida de la población.
- La manera como mejorar la calidad de vida de la población es mediante la asignación de recursos presupuestales en los programas estratégicos tales como: Mejorar la desnutrición crónica infantil, Mejorar la calidad de la educación básica. Mejorar la prestación de servicios a la población. Ya que los programas estratégicos constituyen el instrumento del presupuesto por resultados.
- Los actuales indicadores de evaluación presupuestal no consideran los beneficios sociales que se debe brindar a la población, e incluso son desconocidos por quienes elaboran dicha evaluación. Los indicadores miden solamente el monto del gasto, pero no la calidad del mismo.
- La toma de decisiones con respecto al gasto público no es muy eficiente, ya que generalmente el gasto se centra en los gastos de capital y no en gastos que mejoren las condiciones de vida de la población.
- Los recursos financieros asignados por el Gobierno Central a favor de las municipalidades son insuficientes para atender todos los programas sociales y en consecuencia hay problemas de financiamiento.
- Durante el proceso de toma de decisiones las municipalidades apoyan la necesidad de gastar los recursos públicos, invirtiendo en mejorar las condiciones de vida de la población.
- Las decisiones del gasto público son asumidas por un grupo minoritario de funcionarios públicos que generalmente es el Alcalde y el Consejo Municipal.

- Los gastos que se realizan en los gobiernos locales del país, sobre todo en las localidades más pobres, no son considerados gastos de calidad porque no resuelven los problemas sociales.

*La toma de decisiones con respecto al gasto público no es muy eficiente, ya que generalmente el gasto se centra en los gastos de capital y no en gastos que mejoren las condiciones de vida de la población así mismo, los actuales indicadores de evaluación presupuestal no consideran los beneficios sociales que se debe brindar a la población, e incluso son desconocidos por quienes elaboran dicha evaluación, por lo que La aplicación del Presupuesto por resultados en las municipalidades del Perú mejora la calidad del gasto público por ende la calidad de vida de la población.*

Zanabria (2003), en su tesis: **“Enfoque Integral de Auditoría de la Gestión Presupuestaria en el Sector Público. Región Puno”** para optar el Grado Académico de Doctor en Contabilidad y Finanzas, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Lima; después de haber estudiado se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Los factores que incidieron en la ineficiencia de la gestión presupuestaria de la región puno fueron la inadecuada planificación, organización, gobierno o dirección débil o baja, control débil y la falta de aplicación de auditorías de gestión a los presupuestos asignados y el centralismo. Así mismo el tesista menciona que la falta de diagnóstico regional actualizado y una metodología definida para priorizar la atención de las necesidades políticas y las líneas de acción, programación de las actividades y proyectos de inversión. Participación pasiva de las autoridades, servidores, sociedad civil en la definición de la política y líneas de acción de desarrollo en el ámbito regional. Asimismo la inexistencia de planes de desarrollo de mediano y largo plazo acorde a las necesidades reales de la región, limita a conocer la realidad, fijar los objetivos y una mejor asignación de presupuestos para la atención de los grandes problemas de la educación, salud y saneamiento e infraestructura productiva.
- La asignación de recursos presupuestarios es insuficiente para atender las necesidades reales de la educación y cultura, salud y saneamiento, agricultura y programa de riego y drenaje, transporte y proyecto especial carretera y otras funciones del estado.

- Falta de sistematización e integración del flujo de información de gestión presupuestaria que reporta las áreas de planificación, presupuesto, supervisión, contabilidad y control para mejorar la calidad de información, evaluación de metas físicas de actividades y proyectos, toma de decisiones de la región y la cuenta de la república. La carencia de información limita conocer resultados de la gestión de actividades y proyectos de inversión de la región y la toma de decisiones a nivel de la alta dirección y responsables de las unidades orgánicas de la gestión de presupuesto. La gestión del presupuesto desde el punto de vista de control interno y actuación de la auditoría interna ha sido débil en la fiscalización de los recursos públicos y monitoreo de las operaciones y metas físicas de las actividades y proyectos de inversión.

*La auditoría integral de la gestión presupuestal al sector público, tienen un amplio que aborda el principio universal, que puede evaluarse cualquiera que sea las áreas de la región y el desempeño de funcionarios y servidores que tienen a su cargo la responsabilidad de rendir cuenta del ejercicio, tal como lo establece la ley del sistema de control y de la Contraloría General de la República. Así mismo la auditoría de gestión coadyuva a la gestión administrativa proporcionando recomendaciones de mejora.*

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. PROCESO PRESUPUESTARIO**

#### **DEFINICIÓN BÁSICA**

Según Andía (2012, p.92), El proceso presupuestario es el conjunto de procedimientos de acciones, actividades y tareas secuenciales a través del cual se administra en forma adecuada, eficiente y eficaz el presupuesto que transfieres el gobierno central a toda institución pública, con el objetivo de poder sosegar los problemas sociales.

### **2.2.2. PRESUPUESTO PUBLICO**

Ley General del Sistema de Presupuesto Ley N° 28411 (2004, p.2), El Presupuesto Público constituye el instrumento de gestión del Estado por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población. Estas necesidades son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la población financiados por medio del presupuesto. Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos

Según Andía; (2012, p.81), El presupuesto constituye el instrumento de gestión del estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenida en su Plan Operativo Institucional. Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal.

### **2.2.3. ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO**

En la Ley General del Sistema de Presupuesto N° 28411 (2004, p.3), El proceso presupuestario es el conjunto de procedimientos secuenciales a través del cual se administra en forma adecuada del presupuesto de toda institución pública y comprende las siguientes fases que se muestra en la siguiente figura N°01.

**FIGURA N° 01**



FUENTE: Elaboración Propia

El Titular del pliego o Titular de la entidad, es la más alta autoridad ejecutiva en materia presupuestal y es responsable de manera solidaria con el Consejo Regional o Consejo Municipal, el Directorio u Organismo Colegiado con que cuente la Entidad, según corresponda.

Es responsable de:

- Conducir la gestión presupuestaria, en las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación, además del control del gasto.
- Lograr los objetivos y las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional y Presupuesto Institucional.
- Concordar el Plan Operativo Institucional (POI) y su Presupuesto Institucional con su Plan Estratégico Institucional.

### **2.2.3.1. PROGRAMACIÓN**

Durante esta etapa las entidades programan su propuesta de presupuesto institucional y el Ministerio de Economía y Finanzas elabora el anteproyecto de Presupuesto del Sector Público teniendo en cuenta dichas propuestas.

La programación presupuestaria es la etapa inicial del Proceso Presupuestario en el que la entidad estima los gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta y para el logro de resultados.

#### **OBJETIVOS**

- Revisar la Escala de Prioridades de la entidad.
- Determinar la Demanda Global de Gasto, considerando la cuantificación de las metas, programas y proyectos para alcanzar los objetivos institucionales de la entidad.
- Estimar los fondos públicos que se encontrarán disponibles para el financiamiento del presupuesto anual y, así, determinar el monto de la Asignación Presupuestaria a la entidad.
- Determinar el financiamiento de la Demanda Global de Gasto, en función a la Asignación Presupuestaria Total.

#### **NIVELES**

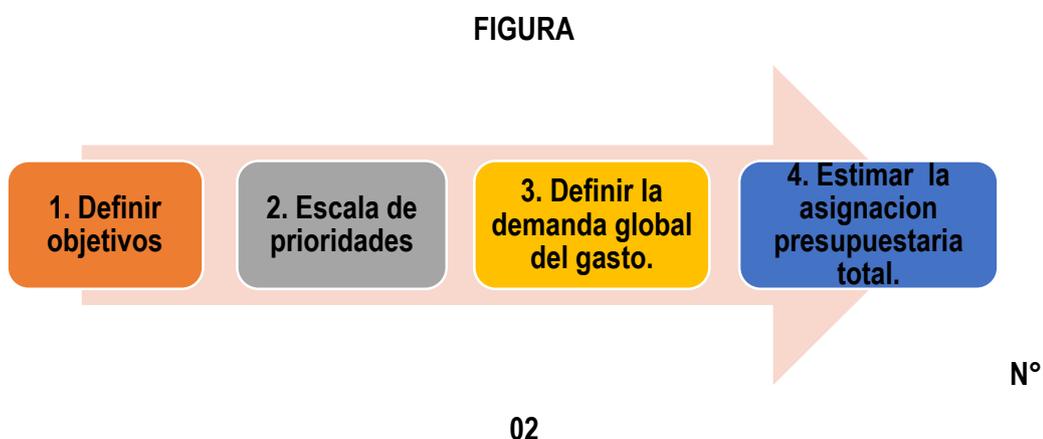
La programación presupuestaria se sujeta a las proyecciones macroeconómicas y las reglas macro fiscales, y se realiza en dos niveles:

- A cargo del MEF, que propone al Consejo de Ministros los límites de los créditos presupuestarios para que las entidades públicas financien sus intervenciones con recursos del Tesoro Público. Dichos límites están constituidos por la estimación de los ingresos que esperan percibir las entidades, así como los recursos públicos determinados por el MEF.

- A cargo del pliego, que tiene como referente los recursos del Tesoro Público, los ingresos a percibir, y los gastos a realizar de acuerdo a la escala de prioridades y las políticas de gasto priorizadas.

## PASOS

En la Directiva para la Programación y Formulación Anual del Presupuesto del Sector Público, con una Perspectiva de Programación Multianual; menciona cuatro pasos como se muestra en la siguiente figura N° 02:



*FUENTE: DIRECTIVA N° 002-2013-EF/50.01. Directiva para la Programación y Formulación anual del Presupuesto del Sector Público, con una perspectiva de Programación Multianual*

## OBJETIVOS

Los objetivos de la fase programación presupuestaria anual son los que se debe considerar que son los siguientes:

- Revisar la Escala de Prioridades de los Objetivos de la entidad, de corto y mediano plazo.
- Determinar los gastos multianuales, a partir de la cuantificación de la meta física de los PP, Acciones Centrales y APNOP.
- Estimar los recursos públicos que administra la entidad.
- Determinar la Estructura Funcional y la Estructura Programática, para las categorías presupuestarias Acciones Centrales y APNOP. En el caso de los Programas

Presupuestales, la Estructura Funcional y la Estructura Programática está establecida en el diseño de dichos Programas.

- Revisar que la vinculación de los proyectos de inversión a las categorías presupuestarias, esté de acuerdo a la establecida en la Directiva para los PP.
- Registrar la programación física y financiera de las actividades/acciones de inversión y/u obras de las categorías presupuestarias

### **Escala de prioridades**

Es el orden de prioridad del gasto que establece el Titular del Pliego, en función de la misión, competencias, funciones y objetivos que persigue la entidad, de manera que garantice la provisión de los bienes y servicios que se entregan a la población, a fin de lograr los resultados esperados en el marco de una gestión orientada a resultados.

### **Estimación del gasto anual**

Directiva para la Programación y Formulación anual del Presupuesto del Sector Público, con una perspectiva de Programación Multianual N° 002-2013-EF/50.01. (2013, p.7), La estimación de los gastos anual, es el resultado de lo establecido en el primer año de la programación multianual del gasto público. La entidad debe cuantificar los insumos requeridos para alcanzar la cobertura de los productos/proyectos/acciones comunes y las actividades/acciones de inversión y/u obras priorizadas, para un periodo, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- En materia de personal activo, pensionista, Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y cargas sociales, de las entidades del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales se toma en cuenta para el año fiscal la información registrada en el “Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público” a cargo de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos.
- Para el caso de los Gobiernos Locales se toma en cuenta el reporte del “Módulo de Programación y Formulación SIAF-SP”; y para los organismos públicos y empresas no

financieras de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales se toma en cuenta la información del formato “Resumen de Personal”, conforme a la planilla del mes de abril del año en el que se realiza la programación multianual, así como los gastos ocasionales y variables que se prevén incurrir.

- Adicionalmente, las entidades toman en cuenta las pautas siguientes:
  - No se debe prever recursos para futuros reajustes, incrementos o aprobación de remuneraciones, escalas, bonificaciones, dietas, asignaciones, retribuciones, incentivos laborales y beneficios de toda índole, cualquiera sea su forma, modalidad, mecanismo y fuente de financiamiento.
  - Sólo deben comprender acciones de personal que estén permitidas por la norma correspondiente. Además, se debe considerar aquellos gastos de carácter eventual que estén motivados por el retiro o cese de personal y la bonificación por 25 y 30 años de servicios, según corresponda, que se prevean puedan producirse durante cada año fiscal materia de la programación multianual de los gastos.
  - Para la previsión de los gastos correspondientes a los Aguinaldos por Fiestas Patrias y por Navidad y la Bonificación por Escolaridad, se considera como referencia los montos autorizados en el año fiscal vigente. En la programación multianual de estos gastos se deben considerar las cargas sociales a cargo del empleador según la normatividad vigente.
  - En el caso de las entidades sujetas al régimen laboral de la actividad privada, se deben considerar los montos que por dispositivo legal vienen recibiendo por concepto de Gratificación en los meses de julio y diciembre, así como por concepto de Bonificación por Escolaridad, conforme a la normatividad vigente. Para el personal del régimen del Decreto Legislativo N° 1057 modificada por la Ley N° 29849, las entidades deben considerar los montos que correspondan para el otorgamiento del Aguinaldo por Fiestas Patrias y por Navidad.

- Las previsiones de gastos por efectos de la reforma del servicio civil, la nueva estructura de ingresos del personal militar de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, la Ley de la Reforma Magisterial, así como otras reformas previstas, no consideradas en la planilla continua de activos de las entidades, serán evaluados por el Ministerio de Economía y Finanzas para su previsión correspondiente, acorde con las reglas fiscales respectivas. Asimismo, en dicha previsión se considera recursos para atender el crecimiento vegetativo y altas de personal, entre otros.
- En materia de bienes, servicios y equipamiento:
- Para determinar el gasto público en bienes se debe tomar en cuenta la información del stock de bienes con los que cuenta la entidad, de manera que sus gastos en dicho rubro debe sustentarse en la diferencia existente entre los bienes necesarios y los que se encuentran en stock.
  - Se debe considerar, prioritariamente, las obligaciones contractuales, así como los servicios básicos de luz, agua, teléfono, mensajería, seguros, entre otros. De igual forma, se considera las obligaciones derivadas de contratos de concesión, de Asociaciones Públicas Privadas - APP o similares, vinculadas al mantenimiento de infraestructura, en los casos que corresponda.
  - Asimismo, se debe considerar los recursos necesarios para garantizar el financiamiento de los gastos de operación y mantenimiento de la infraestructura realizada. En el caso de los gastos de mantenimiento, la entidad a través del área correspondiente y sobre la base de las estimaciones definidas en los estudios de pre inversión, determina los recursos necesarios que garanticen la continuidad de las operaciones. Para el gasto en los bienes y servicios correspondientes a las categorías Acciones Centrales y APNOP, la programación multianual debe estar dirigida a optimizar los recursos para la operatividad de los servicios públicos que se brindan. Los incrementos que se den de un año a otro no deben ser mayores al límite máximo según la variación de la inflación

- Para la determinación de los gastos en equipamiento se debe tomar en cuenta, previamente, la información patrimonial obtenida en el último inventario de la entidad.

#### **Gastos Corrientes:**

- Las entidades sólo programan las transferencias financieras que, conforme a la normatividad vigente, estén permitidas.
- En el caso de las subvenciones reguladas por el artículo 60° del TUO de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, las entidades sólo programan aquellas subvenciones que hayan sido objeto de revisión e informe previo favorable de la Oficina de Presupuesto de la entidad o la que haga sus veces. Para tal efecto se evalúan: Los montos a ser otorgados, la finalidad de las subvenciones, un análisis costo-beneficio, que tome en cuenta la racionalidad de los recursos públicos y los efectos de la aplicación de la subvención en el cumplimiento de su finalidad; las entidades beneficiadas, la fecha de inicio, los dispositivos legales que autorizaron tales subvenciones. El informe a que hace referencia el presente literal, es publicado en el portal institucional de la entidad.
- Para el caso del apoyo a las Sociedades de Beneficencia Pública, dicho gasto será programado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y los Gobiernos Locales, en el marco de la transferencia de funciones y competencias aprobadas, cuando corresponda.
- Se debe programar los recursos para garantizar los pagos de los impuestos y arbitrios por el periodo comprendido en la programación multianual.

#### **De las contrapartidas**

- Bajo responsabilidad del Titular de la entidad y del Jefe de la Oficina de Presupuesto o el que haga sus veces, se debe asegurar la contrapartida nacional que corresponda en los contratos de operaciones de endeudamiento, y los convenios de cooperación técnica reembolsable y no reembolsable,

debidamente suscritos y vigentes. Para el caso de las operaciones de endeudamiento, se tomará en cuenta el cronograma de desembolsos establecidos por la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas y los contratos respectivos.

#### Del Servicio de la Deuda

- Se deben contemplar las previsiones para atender el servicio de la deuda que corresponda a cada año fiscal comprendido en el periodo de la programación multianual, conforme al cronograma respectivo.

#### En inversión pública

La programación de la inversión pública de las entidades comprendidas en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), se sujetan a lo siguiente:

- A la información del estudio de preinversión con el que se declaró la viabilidad del Proyecto de Inversión Pública (PIP) y/o el estudio definitivo, expediente técnico, especificaciones técnicas o documentos similares y/o las modificaciones, registrada en el Banco de Proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).
- El monto de inversión que se programe para un PIP no debe ser mayor al monto de inversión registrado en el Banco de Proyectos del SNIP (incluyendo las modificaciones presentadas y las reposiciones de activos, si las hubiere), menos lo ejecutado en años anteriores y el crédito presupuestario del año vigente.
- Se debe asegurar la culminación de los proyectos en ejecución, de modo que los bienes y/o servicios que generen estén a disposición de los beneficiarios en el tiempo previsto, tomando en cuenta lo establecido en el numeral 86.2 del artículo 86° del TUO de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- Tendrán preferencia los proyectos de inversión pública que estén vinculados al cumplimiento de un Programa Presupuestal, respecto de aquellos que no tengan tal vinculación.

- Tomando base un año anterior se priorizará los proyectos de acuerdo al siguiente orden de prelación: Proyectos de inversión en liquidación, Proyectos de inversión en ejecución física, Proyectos de inversión con Buena Pro, Proyectos de inversión en proceso de contratación, Proyectos de inversión con estudio definitivo o expediente técnico aprobado, debidamente registrado en el informe de consistencia del expediente técnico o estudio definitivo del PIP viable a que se refiere el SNIP, Elaboración de los estudios definitivos, expedientes técnicos y/o documentos similares de los proyectos nuevos declarados viables, a partir del segundo año de la programación multianual, se debe garantizar la culminación y/o continuidad de los proyectos programados en el primer año de la programación y después proyectos que no cuenten con expediente técnico, y una vez garantizado lo anterior podrían programar proyectos en etapa de formulación en el marco del SNIP.
- La programación multianual de la inversión pública de las entidades no comprendidas en el SNIP, se sujeta al siguiente orden de prioridad: Proyectos de inversión en liquidación. - Proyectos de inversión en ejecución física. - Proyectos de inversión con Buena Pro. - Proyectos de inversión en proceso de contratación. - Proyectos que cuenten con estudio definitivo o expediente técnico aprobado, los Gobiernos Locales deben considerar además los compromisos asumidos respecto al cofinanciamiento de proyectos de inversión pública, lo que incluye a las Mancomunidades Municipales y al Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local – FONIPREL, entre otros, en los proyectos de inversión que se financian con recursos por Operaciones Oficiales , de Crédito se considera los recursos de acuerdo al programa de desembolsos establecidos por la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, y los contratos suscritos, así como su respectiva contrapartida nacional, y se debe considerar los recursos necesarios para la elaboración de los estudios de pre inversión (perfil y factibilidad)

### **Estimación de los ingresos para determinar la Asignación Presupuestaria Total**

La Asignación Presupuestaria - Total de los fondos públicos es el resultado de la estimación de los ingresos que se esperan recaudar, captar u obtener, en base al cual la entidad ajusta

su programación de gastos del primer año de la programación multianual. Esta Asignación se compone de la Asignación Presupuestaria - MEF y la Asignación Presupuestaria - Entidad, conforme a lo siguiente:

- Estimación de los ingresos para determinar la Asignación Presupuestaria – Entidad  
Comprende el monto estimado de los ingresos para el financiamiento de la programación de gastos del primer año de la programación multianual proveniente de las Fuentes de Financiamiento: “Recursos Directamente Recaudados”, “Donaciones y Transferencias” y “Recursos Determinados” en los rubros “Contribuciones a Fondos” e “Impuestos Municipales”, según corresponda.
- Estimación de los ingresos para determinar la Asignación Presupuestaria – MEF  
Comprende los montos comunicados por el Ministerio de Economía y Finanzas una vez aprobado el MMM vigente, para el primer año de la programación multianual, correspondientes a:
  - Los recursos de las fuentes de financiamiento “Recursos Ordinarios”, “Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito” acordada por el Gobierno Nacional comunicados a la entidad por la Dirección General de Presupuesto Público y por la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público; asimismo, los recursos de la fuente de financiamiento “Recursos Determinados” en los rubros “Canon y Sobrecanon, Regalías, Rentas de Aduanas y Participaciones” y “Fondo de Compensación Municipal”, determinados por la Dirección General de Descentralización Fiscal y Asuntos Sociales, y publicados conforme a la normatividad vigente, en el marco del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27245, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, aprobado mediante Decreto Supremo N° 066-2009-EF, y el MMM vigente.
  - Respecto a los recursos de la fuente de financiamiento “Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito” y “Donaciones y Transferencias”, que requieren contrapartida nacional con cargo a la fuente de financiamiento “Recursos Ordinarios”, se supedita estrictamente al monto aprobado con cargo a esta última fuente de financiamiento.

### **2.2.3.2. FORMULACIÓN**

DIRECTIVA N° 002-2013-EF/50.01, “Directiva para la Programación y Formulación Anual del Presupuesto del Sector Público, con una Perspectiva de Programación Multianual”. En esta fase se determina la estructura funcional programática del pliego y las metas en función de las escalas de prioridades, consignándose las cadenas de gasto y las fuentes de financiamiento.

En la formulación presupuestaria los pliegos deben:

- Determinar la Estructura Funcional y la Estructura Programática del presupuesto de la entidad para las categorías presupuestarias, Acciones Centrales y las Asignaciones Presupuestarias que no resultan en productos - APNOP. En el caso de los Programas Presupuestales, se utiliza la estructura funcional y la estructura programática establecida en el diseño de dichos programas.
- Vincular los proyectos a las categorías presupuestarias: Programas Presupuestales, Acciones Centrales y Asignaciones Presupuestales que no resultan en Productos - APNOP.
- Registrar la programación física y financiera de las actividades/acciones de inversión y/u obra en el Sistema de Integrado de Administración Financiera – SIAF.

### **UNIDAD BÁSICA**

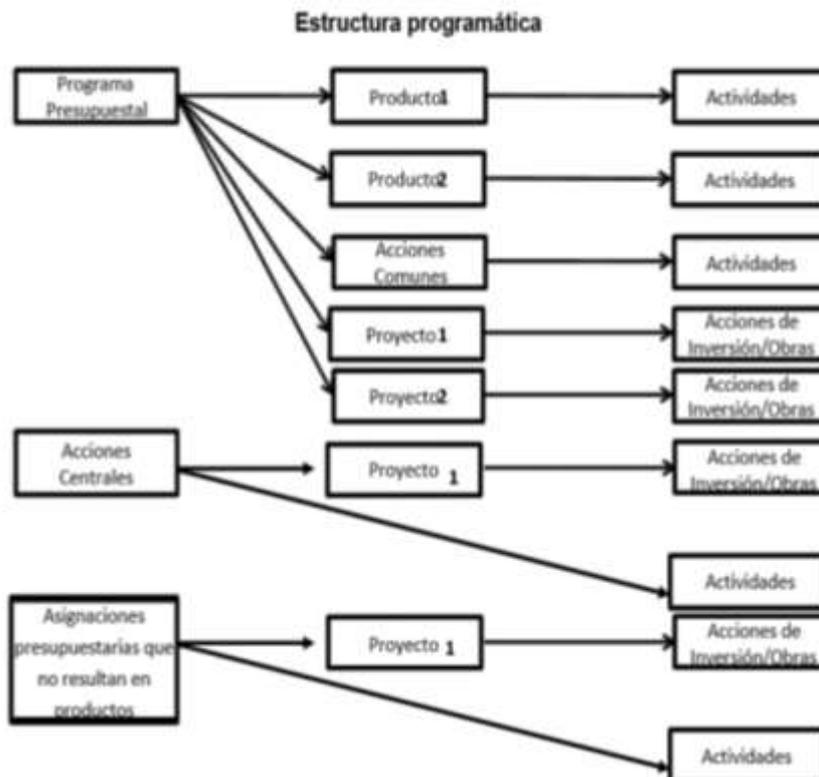
#### **CATEGORÍA PRESUPUESTAL**

Según la Directiva N° 0001-2014-EF/50.01. “Directiva para los Programas Presupuestales en el Marco de la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015”, la categoría presupuestal es un criterio de clasificación del gasto presupuestal. Las categorías presupuestarias, como parte de la estructura programática son:

- Programa Presupuestal
- Acciones Centrales

- Asignaciones Presupuestarias que no resultan en Productos (APNOP).
- Como se observa en la siguiente figura N° 03

**FIGURA N° 03**



FUENTE: Directiva N° 0001-2014-EF/50.01

**a. Programa Presupuestal:**

En concordancia con lo señalado por el numeral 79.3 del artículo 79° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, se entiende por Programa Presupuestal a la categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública.

## **Elementos:**

### **1. Producto**

Es el conjunto articulado de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previstos.

### **2. Acciones Comunes**

Son los gastos administrativos de carácter exclusivo del PP, los que además no pueden ser identificados en los productos del PP, ni pueden ser atribuidos enteramente a uno de ellos.

### **3. Proyecto**

En concordancia con lo establecido en el artículo 2° del Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública, aprobado por el Decreto Supremo N° 102-2007-EF, constituye una intervención limitada en el tiempo, de la cual resulta un producto final, que concurre a la expansión de la acción del Gobierno. Representa la creación, ampliación, mejora, modernización y/o recuperación de la capacidad de producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por la entidad pública.

### **4. Actividad**

Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos (bienes y servicios necesarios y suficientes), que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto. Se debe considerar que la actividad deberá ser relevante y presupuestable.

### **5. Indicador:**

Es un enunciado que define una medida sobre el nivel de logro en el resultado, los productos y/o actividades. Existen dos tipos de indicadores:

- Indicador de producción física; es la medida sobre cantidades de bienes y servicios provistos (productos, proyectos y/o actividades), en términos de una unidad de medida establecida.
- Indicador de desempeño; es la medida sobre el logro de resultados, la entrega de productos o la satisfacción de los atributos del producto en las dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad y/o economía, en términos de una unidad de medida establecida.

## **6. Meta:**

Es el valor numérico proyectado de los indicadores. Existen dos tipos de metas:

- Meta física: Es el valor numérico proyectado del indicador de producción física (para productos/proyectos, y actividades/acciones de inversión y/u obras). La meta física tiene dos dimensiones:
  - Dimensión física: Es el valor proyectado del indicador de producción física definido en la unidad de medida establecida. Corresponde a productos/proyectos, y actividades/acciones de inversión y/u obras. La dimensión física tiene hasta tres elementos:
    - Unidad de medida: la unidad en la que se medirá físicamente el producto, actividad/acciones de inversión y/u obras.
    - Valor proyectado: el número de unidades de medida que se espera alcanzar.
    - Ubigeo: la identificación del lugar –departamento, provincia, distrito– donde se realiza la actividad, acciones de inversión y/u obras. Los productos tendrán necesariamente los elementos unidad de medida y valor proyectado, mientras que las actividades, acciones de inversión y/u obras deberán incluir además el ubigeo.
  - Dimensión financiera: Es el valor monetario de la dimensión física que corresponde a la meta física. En el caso de las actividades/acciones de inversión y/u obras, se obtiene a partir de la cuantificación y valorización de los insumos necesarios para su realización. Para los productos y proyectos, la dimensión financiera se obtiene por

agregación del valor de la dimensión financiera de las actividades, acciones de inversión y/u obras que los componen.

- Meta del indicador de desempeño: Es el valor numérico proyectado de los indicadores de desempeño (resultados y productos del PP).

En la siguiente figura N° 04, muestra las dimensiones de la meta a nivel de Resultados, Productos/Proyectos, y actividades/acciones de inversión y/u obras:

**FIGURA N° 04**



FUENTE: Directiva N° 0001-2014-EF/50.01. "Directiva para los Programas Presupuestales en el Marco de la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015"

## b. Acciones Centrales

Categoría que comprende a las actividades orientadas a la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad, que contribuyen de manera transversal e indivisible al logro de los resultados de los PP (a los que se encuentre articulada la entidad) y de otras actividades de la entidad que no conforman los PP. Las Acciones Centrales

implican actividades que no resultan en productos y, además, esta categoría podrá incluir proyectos no vinculados a los resultados del PP.

Aquellas unidades ejecutoras vinculadas a un Resultado Específico, y por tanto, todas sus acciones constituyen un PP, no deberán tener Acciones Centrales.

### c. Asignaciones Presupuestarias que No resultan en Productos (APNOP)

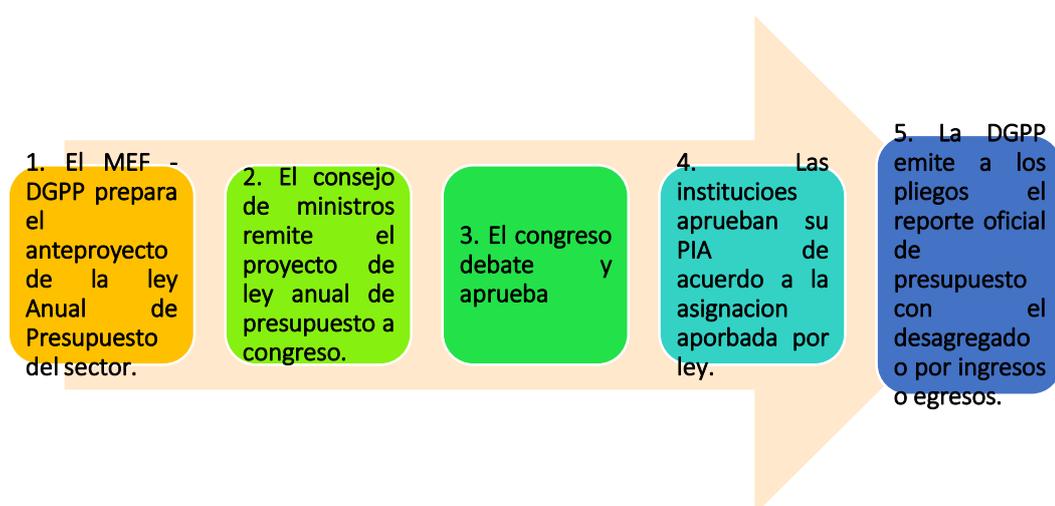
Categoría que comprende las actividades para la atención de una finalidad específica de la entidad, que no resulta en la entrega de un producto a una población determinada. En el marco de la progresividad de la implementación de los PP, esta categoría también podrá incluir proyectos e intervenciones sobre la población que aún no hayan sido identificadas como parte de un PP.

### 2.2.3.3. APROBACIÓN

El presupuesto público se aprueba por el Congreso de la República mediante una Ley que contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal

La aprobación presupuestaria presenta cinco pasos como se muestra en la siguiente figura N° 05.

FIGURA N° 05



FUENTE: Guía Básica - Sistema Nacional de Presupuesto - DGPP 2011

Reporte Analítico del Presupuesto Institucional de Apertura.

El Reporte Analítico del Presupuesto Institucional de Apertura es el documento que contiene el desagregado de los créditos presupuestarios autorizados en la Ley Anual de Presupuesto, a nivel de pliego presupuestario, unidad ejecutora, Categoría Presupuestal, Producto y/o Proyecto según corresponda, Actividad, Obra y/o Acción de Inversión, Función, División Funcional, Grupo Funcional, Meta, Fuente de Financiamiento, Rubro, Categoría del Gasto, Genérica del Gasto, Subgenérica del Gasto y Específica del Gasto.

Dicho documento es remitido por la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el pliego a las respectivas unidades ejecutoras, en la fecha establecida en el respectivo Cuadro de Plazos. Además, se puede acceder a este documento a través del SIAF-SP (Módulo del Proceso Presupuestario), en el menú de “Reportes”, opción “Reportes de Programación”, “Programación de Gastos” y “Resumen a Nivel de Metas.

#### **2.2.3.4. EJECUCIÓN**

Según la Directiva N° 005-2010-EF/76.01 “Directiva para la Ejecución Presupuestaria” En esta etapa se atiende las obligaciones de gasto de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para cada entidad pública, tomando en cuenta la Programación de Compromisos Anual (PCA).

##### **Programación de compromiso anual**

La PCA, es un instrumento de programación del gasto público que permite la comparación permanente entre la programación presupuestaria y el marco macroeconómico multianual, las reglas fiscales y la capacidad de financiamiento para el año en curso.

La finalidad de la PCA es mantener la disciplina, prudencia y responsabilidad fiscal. Se determina por la Dirección General del Presupuesto Público del MEF al inicio del año fiscal y se revisa y actualiza periódicamente. Son principios de la PCA:

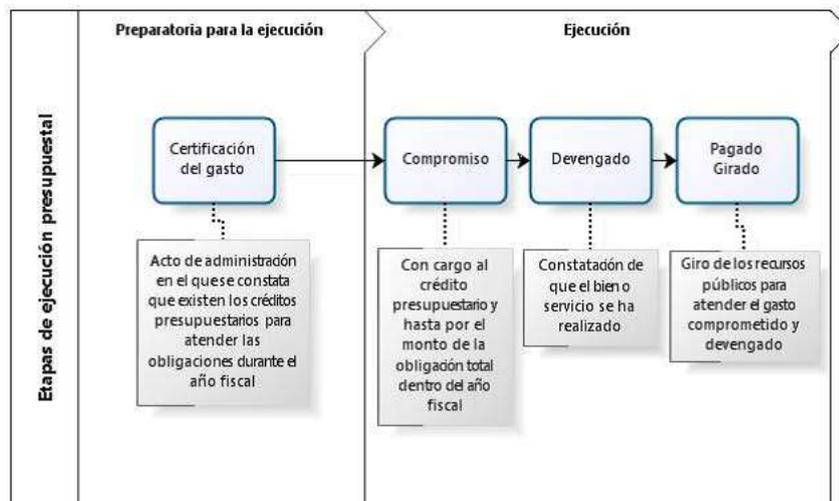
- Eficiencia y efectividad en el gasto público
- Predictibilidad del gasto público
- Presupuesto dinámico

- Perfeccionamiento continuo
- Prudencia y Responsabilidad Fiscal

### Proceso de la Ejecución Presupuestal

La ejecución del gasto público tiene tres pasos, en la siguiente figura N° 06:

**FIGURA N° 06**



FUENTE: Directiva para la Ejecución Presupuestaria, Directiva N° 005-2010-EF/76.01 modificada por la Resolución Directoral N° 022-2011-EF/50.01.

- 1. COMPROMISO:** Es un acuerdo de realización de gastos previamente aprobados. Se puede comprometer el presupuesto anual o por el periodo de la obligación en los casos de Contrato Administrativo de Servicios - CAS, contrato de suministro de bienes, pago de servicios, entre otros.
- 2. DEVENGADO:** Es la obligación de pago luego de un gasto aprobado y comprometido. Se da previa acreditación documental de la entrega del bien o servicio materia del contrato.
- 3. PAGO:** Es el acto administrativo con el cual se concluye parcial o totalmente el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Con el pago culmina el proceso de ejecución. No se puede realizar el pago de obligaciones no devengadas.

### 2.2.3.5. EVALUACIÓN:

Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411 (2004, p.8) Es la etapa del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Público.

Las evaluaciones dan información útil para la fase de programación presupuestaria y contribuyen así a mejorar la calidad del gasto público.

Hay tres tipos de evaluaciones, cuyo detalle se encuentra a continuación:

- Evaluación a cargo de las entidades
- Evaluación en términos financieros a cargo de la DGPP- MEF
- Evaluación Global de la Gestión Presupuestaria

### 2.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### Definiciones Básicas

**Gestión:** Es un conjunto de actividades administrativas, consecutivas y continuas que persiguen un objetivo en conjunto y común al mando de un líder o director, se basa en las funciones y responsabilidades que se dividen entre los subordinados para una acción, tarea o proyecto específico.

**Administración:** La palabra administración proviene del latín (**ad**, dirección hacia, tendencia; **minister**, comparativo de inferioridad, y el sufijo **ter**, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

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

Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas, para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso del ser humano y otros recursos. Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

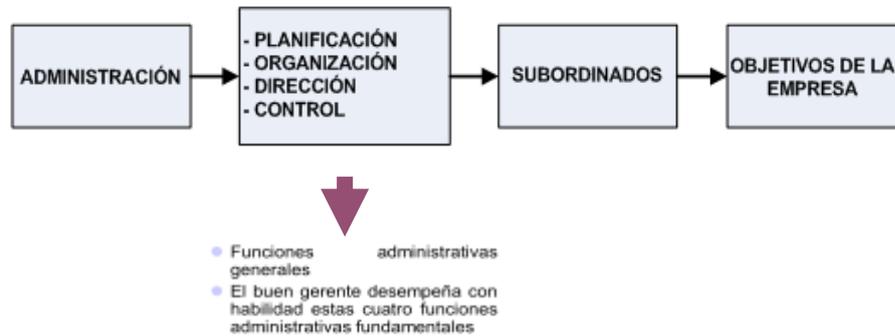
### **Gestión Administrativa**

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

### **Proceso Administrativo:**

Chiavenato (2006, p.23) Es un conjunto de funciones y procedimientos administrativos secuenciales y/o continuos que desempeña el trabajador, con la finalidad de efectuar los objetivos organizacionales, a continuación se presenta la figura N° 07.

**FIGURA N° 07**



Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla N° 01, podemos ver, los cuatro elementos fundamentales del proceso administrativo, en los tres niveles organizacionales de la empresa:

**TABLA N°01**

<b>NIVELES DE ACTUACIÓN</b>	<b>PLANEACIÓN</b> ¿Qué es lo que se quiere hacer?, ¿Qué se va hacer?	<b>ORGANIZACIÓN</b> ¿Cómo se va a hacer?	<b>DIRECCIÓN</b> Verificar que se haga	<b>CONTROL</b> ¿Cómo se ha hecho?
<b>INSTITUCIONAL</b>	Determinación de objetivos y planeación de la estrategia	Diseño de la estructura organizacional	Política, directrices y conducción del personal	Controles globales y evaluación del desempeño empresarial
<b>INTERMEDIO</b>	Planeación táctica y asignación de recursos	Estructura de órganos y cargos. Rutinas y procedimientos	Gerencia y aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo	Controles departamentales y evaluación del desempeño departamental
<b>OPERACIONAL</b>	Planes operacionales	Métodos y procesos de trabajo y de operación	Dirección, supervisión y motivación del personal	Controles individuales y evaluación del desempeño individual

FUENTE: Elaboracion Propia

Chiavenato (2006, p.131) La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control

constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos

En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

### **2.2.2.1. PLANEACIÓN**

**Definición:** Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

La determinación de los objetivos y la 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.

#### **Principios de Planeación**

- Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable.
- Objetividad y cuantificación (precisión). Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetiva. La planeación es más exacta mientras puede ser cuantificada, o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.
- Flexibilidad. Al elaborar planes es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionar cursos de acción que se ajusten a estas condiciones.

- Unidad. Todos los planes específicos deben estar integrados a un plan general y dirigirse a logro de los propósitos generales.
- Cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en cuanto al tiempo es necesario rehacerse completamente.

### Planeación en los Tres Niveles de la Empresa

Constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente, para asegurar la consecución de los objetivos básicos de aquélla. La estrategia se preocupa por "qué hacer" y no por "cómo hacer". En otros términos, la estrategia exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la empresa, es necesario atribuir responsabilidades a todos los niveles (o subsistemas) de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. La implementación exige planeación, es decir, la estrategia empresarial requiere un plan básico la planeación estratégica- para que la empresa pueda enfrentar todas estas fuerzas en conjunto. La planeación estratégica debe apoyarse en una multiplicidad de planes situados en la parte inferior de la estructura de la organización. Para llevar adelante la planeación estratégica, la empresa requiere subdivisiones graduales de los planes hasta llegar al nivel de ejecución de tareas y operaciones cotidianas. De este modo, la planeación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de estos exige planes operacionales que combinan actividades para obtener efectos sinérgicos. Veamos Tabla N° 02.

**TABLA N° 02**

<b>PLANEACIÓN EN LOS TRES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN</b>				
<b>NIVELES DE LA EMPRESA</b>	<b>PLANEACIÓN</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>AMPLITUD</b>
<b>INSTITUCIONAL</b>	Estratégico	Genérico y sintético	Largo plazo	Macro orientado Enfoca a la institución como un todo
<b>INTERMEDIO</b>	Táctico	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Enfoca cada unidad de la organización o

				cada conjunto por separado.
<b>OPERACIONAL</b>	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo	Micro orientado Enfoca cada tarea u operación por separado.

FUENTE: *Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato – Tercera Edición*

## Planeación estratégica

Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.

Chiavenato (2006, p.148), La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

## Etapas de la Planeación Estratégica

- **Determinación de los objetivos empresariales:** Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado consumidor, aumentar la producción con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, mantener costos

financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa. No obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha. Para detallarse en términos operacionales, los objetivos empresariales requieren subdividirse en objetivos departamentales.

- **Análisis ambiental externo:** Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar qué ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean la empresa. El análisis ambiental debe abarcar el ambiente general y el ambiente de tarea, y puede involucrar aspectos del ambiente general (macro ambiente), como: factores económicos, demográficos, tecnológicos, legales, sociales, etc. El análisis ambiental debe focalizar específicamente aspectos del ambiente de tarea de la empresa, como: los consumidores, proveedores, competencia y agencias reguladoras.
- **Análisis organizacional interno:** Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta. El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:
  - La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
  - Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).

- La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

### **Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.**

La formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación externa y la interna, puede darse preferencia a estrategias activas o pasivas. Las grandes empresas dominantes desarrollan estrategias ofensivas en sus principales segmentos de mercado, mientras que las pequeñas prefieren sobrevivir mediante estrategias defensivas cuando actúan en mercados copados por las grandes empresas, o mediante estrategias ofensivas en segmentos de mercado ignorados por las empresas dominantes. Las empresas pueden combinar estrategias ofensivas (activas) y estrategias defensivas (pasivas) en diversas áreas del ambiente de tarea. La posición estratégica dentro de la dimensión activa o pasiva puede ser de cuatro clases:

- Estrategia defensiva: característica de las empresas que conquistan un dominio de producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores, sin preocuparse por los cambios de dominio. Son empresas que planean de manera intensiva, tienen control centralizado, utilizan análisis ambiental limitado y son eficientes en sus operaciones y en materia de costos.
- Estrategia ofensiva (o proyectiva): característica de empresas que buscan constantemente nuevos segmentos de productos o mercados, cambian sus dominios para aprovechar mejor las oportunidades ambientales y, por tanto, subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables. Estas empresas prefieren sacrificar la eficiencia en sus operaciones para aprovechar nuevas oportunidades que

surgen en el ambiente. Son empresas que utilizan amplios enfoques de planeación, controles descentralizados y amplios análisis ambientales.

- Estrategia analítica: se sitúa entre los dos extremos; presenta características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras.
- Estrategia reactiva (o retardada): es una alternativa aislada y amorfa. En ambientes variables, algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias para adecuarlas a las nuevas condiciones ambientales. Son empresas que reaccionan tardíamente a los cambios ambientales, sea por falta de percepción o sensibilidad o por la ausencia completa de análisis ambiental. Ésta es una posición estratégica ineficaz, puesto que las empresas reactivas escogen una de las tres alternativas anteriores o mueren.

### **Elaboración de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia institucional. Se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y tiene en cuenta el diagnóstico sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa".

### **Implementación mediante planes tácticos y operacionales. Planeación táctica**

La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa. Para ponerse en práctica en todos los niveles de la empresa, es necesario detallarla y subdividirla de manera adecuada. En consecuencia, en el nivel intermedio se subdividirá en planes tácticos para cada departamento de la empresa, y en el nivel operacional cada plan táctico se subdividirá y detallará en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que deben ejecutarse.

## **Planeación Táctica**

Chiavenato (2006, p.170), La planeación táctica es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. La planeación táctica está contenida en la planeación estratégica y no representa un concepto absoluto, sino relativo: la planeación táctica de un departamento de la empresa en relación con la planeación estratégica general de la organización es estratégica en relación con cada una de las secciones que componen aquel departamento. La distinción entre la planeación estratégica y táctica debe hacerse siempre en términos relativos porque, en términos absolutos, ambos ocupan los dos extremos de un continuo de posibilidades.

Para conseguir esta integración de esfuerzos e identificación con la estrategia empresarial, los planes tácticos deben complementarse con la política de la empresa.

Las diferencias más importantes en la planeación táctica son:

- Nivel de decisiones: la planeación táctica se decide y desarrolla en los escalones medios de la empresa, es decir, en el nivel intermedio.
- Dimensión temporal: la planeación táctica está dimensionada a mediano plazo.
- Amplitud de efectos: las decisiones implicadas en la planeación táctica abarcan partes de la empresa, es decir, su amplitud es departamental.

## **Planeación operacional**

La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios. Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad

en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista centrándose sólo a corto plazo y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

Chiavenato (2006, p.185), La planeación operacional se puede concebir como un sistema: comienza por los objetivos establecidos por la planeación táctica, desarrolla planes y procedimientos detallados y proporciona información de retroalimentación para proporcionar medios y condiciones que optimicen y maximicen los resultados. La planeación operacional está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción u operaciones, finanzas, mercadología, recursos humanos, etc. En el fondo, los planes operacionales preservan la administración mediante la rutina, al asegurar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos. Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), puesto que la eficacia (énfasis en los fines) corresponde a los niveles institucional e intermedio de la empresa.

### **Clases de Planes Operacionales**

Aunque los planes operacionales sean heterogéneos y diversificados, se pueden clasificar en cuatro clases:

- Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos: Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, y generan ahorros al capacitar la administración para evitar los costos de verificaciones recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de

límites impuestos por la administración. Mientras que las políticas constituyen guías para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar.

- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos: Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa. Cuando los valores financieros y los periodos se amplían, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la empresa, con dimensiones y efectos más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es sólo local y cuya temporalidad es limitada.
- Planes relacionados con tiempo, denominados programas o programación: Las programaciones constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Constan básicamente de planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación pueden variar, yendo desde programas sencillos (donde se puede utilizar un simple calendario para programar actividades).
- Planes relacionados con comportamiento, denominados reglamentos: Constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas. Especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones y generalmente destacan lo que las personas deben hacer o no, y lo que pueden hacer. Se diferencian de las políticas porque son bastante específicos y buscan sustituir el proceso decisorio individual restringiendo el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones previstas de antemano.

### Elementos del Proceso de Planeación

- **Misión:** Razón de ser de la empresa. Ejemplo:

Universidad alto andina, descentralizada, formadora de profesionales científicos, tecnológicos y humanistas comprometidos con el desarrollo integral generando conocimiento y transfiriendo tecnología en armonía con el ambiente

- **Visión:** Como se visualiza la empresa a futuro. Ejemplo:

Universidad líder y competitiva en la formación profesional científica, tecnológica y humanista, comprometida con el desarrollo sostenible de la región

**Propósitos:** Son aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.

**Objetivos:** Son aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social.

**Estrategias:** Determinación del propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. En la siguiente tabla N° 03 podemos visualizar los tipos de estrategias.

**TABLA N° 03**

TIPO DE ESTRATEGIA		MEDIDA
ORIENTADAS AL MERCADO	Penetración de mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto	- Aumentar la participación en mercados existentes. - Desplazarse a nuevos mercados. - Mejorar los productos existentes o presentar nuevos.
DIVERSIFICACIÓN	Concéntrica Horizontal Conglomerado	- Presente productos nuevos, relacionados. - Introduzca nuevos productos, que no se relacionen con los consumidores existentes. - Introduzca productos nuevos, desconocidos
DEFENSA	Empresas de participación y fusiones. Economizar Liquidar	- Unir fuerzas con otra compañía. - Vender activos y reducir costos. - Vender una unidad de negocios completa.
LOGRAR INTEGRACIÓN	Hacia atrás Horizontal Hacia delante	- Asumir la propiedad de los proveedores. - Asumir la propiedad de los competidores. - Asumir la propiedad de los canales.

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, Quinta Edición, Kinnear y Taylor – 2010

**Políticas:** Es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general de la cual se demuestre la acción administrativa.

Clasificación: Estratégicas, Tácticas y Operativas

Por su origen:

- Externa. Cuando de originan por factores externos.
- Consultadas. Cuando surge un problema dentro de la empresa, se recurre al jefe inmediato para que resuelva en problema.
- Formuladas. Emitidas por niveles superiores para guiar el comportamiento del personal.
- Implícitas. Surgen por actividades diarias de la empresa y se establecen por costumbre.

**Programa:** Plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno de los fines a alcanzar los objetivos estipulados. Clasificación: Tácticos y Operativos.

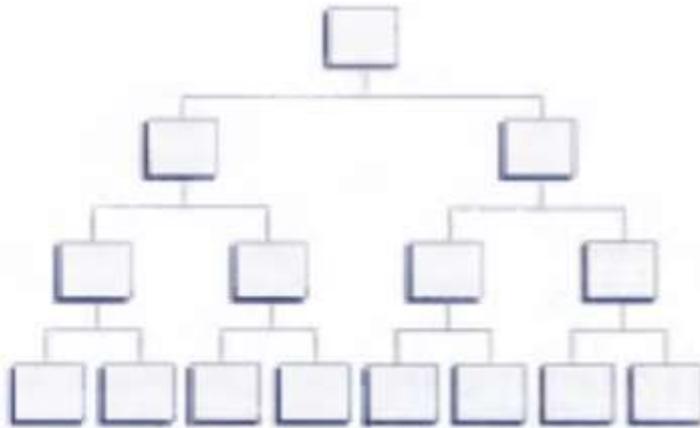
**Presupuesto:** Plan de ingresos – egresos o ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará a los esfuerzos administrativos

#### **2.2.2.2. ORGANIZACIÓN**

**Definición:** La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones de cada uno.

Chiavenato (2006, p.202); La organización es una actividad básica de la administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas. Podemos ver un ejemplo en la siguiente figura N° 08

**FIGURA N° 08**



FUENTE: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato.

### **Principios de Organización**

- Objetivo; Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos propuestos por la empresa.
- Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en línea clara e inmediata.
- Paridad Autoridad - Responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- Unidad de mando. Solo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados a el cual solo debe reportar.
- Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de aquellas mientras que tengan relación con la misma.

- Amplitud y tramo de control. Límite del número de subordinados para poder realizar sus funciones eficientemente. Urwick menciona que son entre 5-6.
- Coordinación. Las unidades de la organización deben mantenerse en equilibrio.
- Continuidad. Una vez establecida la organización requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a los condiciones del medio ambiente.

### **Organización en los Tres Niveles de la Empresa**

Para implementar tales estrategias, las empresas precisan planear sus actividades y operaciones antes de ejecutarlas. Para llevarlas a cabo, las empresas requieren agrupar, estructurar, organizar y sincronizar todos sus recursos y habilidades para realizar una operación global: es lo que se denomina organización de la acción empresarial. Cada empresa tiene su propio modo de organizar su estructura interna, agrupar recursos, establecer jerarquía de autoridad, dividir y descomponer la tarea global en sub-tareas que serán realizadas por individuos o por equipos, así como reintegrar y coordinar las sub-tareas para cumplir la tarea global. El problema fundamental para la organización de la acción empresarial es lograr coherencia entre todas estas áreas de decisión. Mientras el nivel institucional se preocupa por el diseño organizacional en el ámbito de la empresa como totalidad, el nivel intermedio trata de detallar el diseño de los departamentos que administrarán uno o más recursos importantes para alcanzar los objetivos empresariales. El nivel operacional tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y las tareas, que en su conjunto operarán las tecnologías y generarán los productos o servicios que constituyen la tarea básica de la empresa. En consecuencia, esta parte, que estudia la organización de la acción empresarial, será dividida en tres capítulos: diseño organizacional, diseño departamental y diseño de cargos y tareas, para explicar las diversas perspectivas de organización de los niveles institucional, intermedio y operacional de la empresa. Véase tabla N° 04.

**TABLA N° 04**

<b>NIVELES</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>CONTENIDO</b>
INSTITUCIONAL	Diseño organizacional	Superestructura de la empresa Formato organizacional y proceso de comportamiento.
INTERMEDIO	Diseño Departamental	Agrupación de unidades en subsistemas, como departamento o divisiones
OPERACIONAL	Diseño de cargos y tareas	Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos

*FUENTE: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato – Tercera Edición*

### **Diseño Organizacional**

El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa.

Chiavenato (2006, p.206), El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones.

### **Características del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales:

- **Diferenciación:** Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser: Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización, Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad

- **Formalización:** Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita, certificados, firmas reconocidas, aprobaciones y aspectos similares. El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años. Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante: El cargo: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste, el flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto. las reglas y los reglamentos: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.
- **Centralización:** Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles.
- **Integración:** Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.

## Diseño Departamental

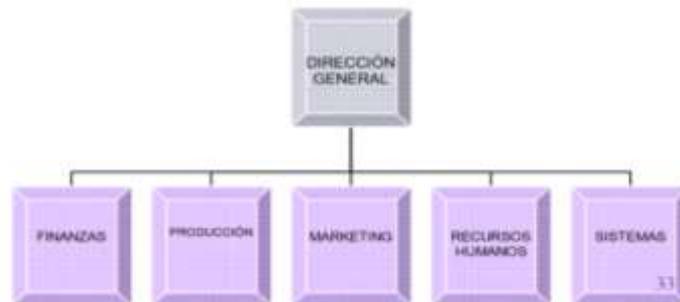
Diseño departamental se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración existente en el nivel intermedio de la empresa. Ya se estudió que la diferenciación puede darse de dos maneras: vertical y horizontal. La primera se refiere a la distribución jerárquica de las unidades y posiciones en la empresa (cadena de mando), mientras que la segunda se refiere al desdoblamiento de diversos departamentos o divisiones especializadas dentro del nivel jerárquico de la empresa. Chiavenato (2006, p.236), El diseño organizacional se estudia en el nivel institucional de la empresa y su enfoque es macro, mientras que el diseño departamental se refiere al nivel intermedio, y su enfoque se limita a las relaciones entre los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa (nivel institucional) y la ejecución de las tareas mediante la aplicación de los recursos disponibles (nivel operacional).

- **Departamentalización:** Cuando una empresa es pequeña y está constituida por pocas personas, no es necesaria una distribución formal para definir y agrupar las actividades. El concepto de departamento designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas. En consecuencia, el término departamento o división se emplea con significado genérico y aproximativo: puede ser un órgano de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o un sector de compras. El diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores. La departamentalización, característica típica de las grandes empresas, se relaciona con el tamaño de la empresa y la naturaleza de las operaciones. Cuando la empresa crece, sus actividades no pueden ser supervisadas directamente por el propietario o el director. Esta tarea de supervisión puede facilitarse asignando a diversos departamentos la responsabilidad de las diferentes fases o aspectos de esta actividad. El diseño departamental o departamentalización presenta una variedad de tipos:

**Tipos:**

- **Funcional:** Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización, véase figura N° 10

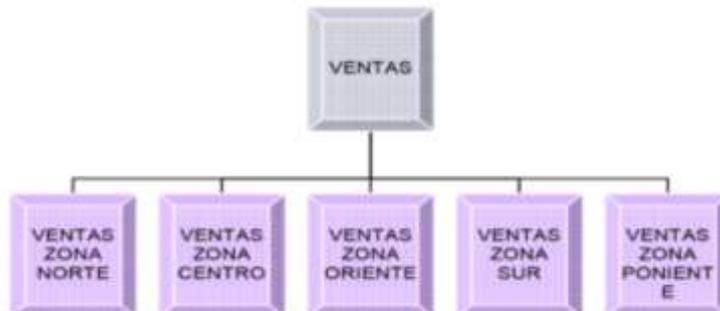
**FIGURA N° 10**



FUENTE: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato -

- **Territorio o geográfica:** Se divide el trabajo en departamentos, que representan áreas o localidades geográficas, como se muestra en la siguiente figura N° 11:

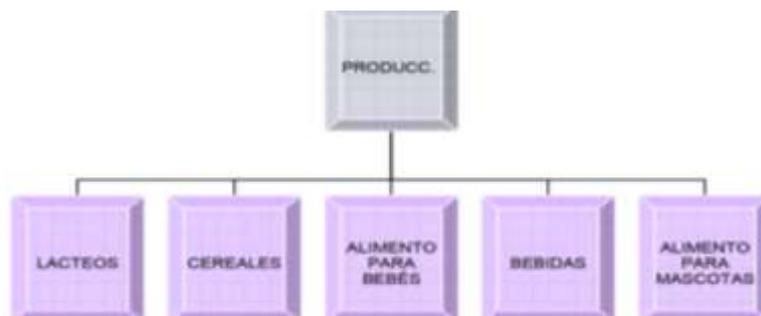
**FIGURA N° 11**



FUENTE: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato- 2006

- **Producto:** Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos. Véase figura N° 12

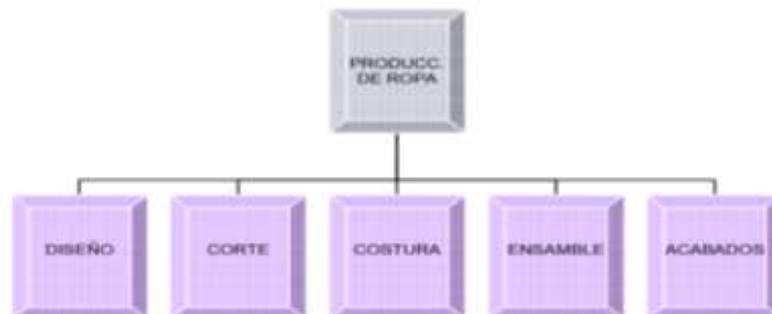
**FIGURA N° 12**



FUENTE: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato – 2006.

- **Equipos o proceso:** Es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requiere de aptitud esencial para su manejo o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica; o bien cuando los elementos técnicos exigen de una localización concentrada. Véase figura N° 13

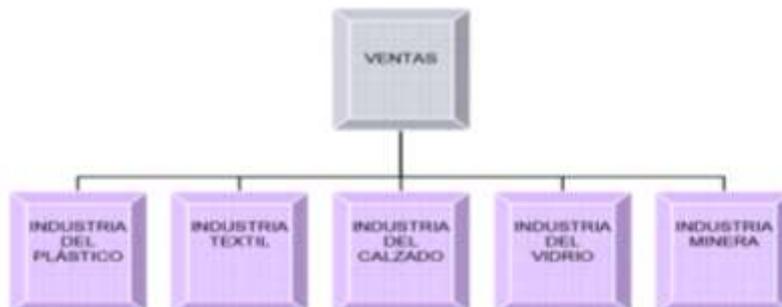
**FIGURA N°13**



FUENTE: Administracion – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato- 2006.

- **Clientes:** Está división está basada en la clientela que se emplea en algunos ramas, como se muestra en la siguiente figura N° 14

**FIGURA N°14**



FUENTE: Administracion – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato -2006.

### **Diseño de cargos y tareas**

El diseño de cargos es la especificación del contenido, los métodos y las relaciones de cargos para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales. El diseño de los cargos y de las tareas, así como el diseño organizacional o departamental, también se orientan hacia los objetivos y las estrategias de la empresa. En otros términos, la estructura de los cargos, así como la estructura organizacional y departamental, se

deciden y elaboran para atender la estrategia empresarial de la mejor manera posible, de modo intencional y coherente. Al igual que las unidades y los departamentos, los cargos y las tareas son los medios de la empresa para emplear sus recursos en la consecución de los objetivos, a través de ciertas estrategias.

### Etapas:

- Especificación del contenido de la tarea que debe ejecutarse.
- Especificación del método para ejecutar cada tarea.
- Combinación de las tareas individuales en cargos específicos.

### Tipología de la Organización

Los tipos de organización son los que se presenta en la siguiente tabla N° 05

**TABLA N° 05**

TIPOLOGÍA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>LINEAL MILITAR</b>	Estructura sencilla y de fácil comprensión. Delimitación clara de responsabilidades. Facilidad de implantación. Estabilidad considerable. Indicado para empresas pequeñas.	Las relaciones formales conducen a la rigidez y formalidad. La autoridad es lineal No hay especialización en la unidad de mando. Se enfatiza en la función de jefatura y mando.
<b>FUNCIONAL</b>	Máxima especialización de órganos y cargos. Mejor supervisión técnica posible. Comunicación directa, sin intermediarios y más rápida. Separa funciones de planeación y control.	Pérdida de autoridad y mando. Subordinación múltiple. Tendencia a la competencia entre especialistas. Tendencia a la tensión y conflictos en la organización. Confusión en cuanto a los
<b>STAFF</b>	Asegura asesoría especializada e innovadora y se mantiene la autoridad única. Actividad conjunta entre órganos en línea y staff.	Posibilidad de conflictos entre el staff y los demás miembros. Dificultad para mantener el equilibrio dinámico
<b>COMITÉS</b>	Toma de decisiones y juicios grupales. Coordinación. Transmisión de información. Restricciones a la Delegación de autoridad. Consolidación de la autoridad.	Pérdida de tiempo en la toma de decisiones. Costo en tiempo y dinero Sustitución del administrador. Consumen tiempo inútil. División de la responsabilidad. Exigen un coordinador excepcionalmente exigente.
<b>MATRICIAL (MUNCH - V) (KOONTZ)</b>	Es útil para un proyecto específico. Genera un intercambio de experiencias entre especialistas. Propicia la comunicación entre departamentos funciones y de productos. Las personas pueden cambiar de un área a otra cuando sea necesario.	Conflictos entre administradores funcionales y de proyectos. Conflictos, ambigüedad y sobre carga de funciones. Desequilibrio de autoridad y poder. Abundantes reuniones y prolongadas.

### **Técnicas de Organización**

- **Organigrama:** Es la representación de la estructura de una organización formal, que muestra niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, relaciones entre niveles existentes dentro de ella.

### **2.2.2.3. DIRECCIÓN**

**Concepto:** Ejecución es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos.

Chiavenato (2006, p.283); Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. Como el tiempo es oro cuando se habla de negocios, la mala interpretación de solicitudes, informes o instrucciones puede redundar en costos elevados. El buen ejecutivo es aquel que sabe explicar las cosas a las personas para que las hagan bien y con prontitud.

La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. En todas las empresas, los diversos recursos deben combinarse en proporciones adecuadas para producir determinado resultado de productos o servicios. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos.

### **Principios**

- De la armonía o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Impersonalidad de mando. La autoridad y su ejercicio (mando) surgen como necesidad de la organización para obtener ciertos resultados entonces los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emanan de los dirigentes surgen como requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad o arbitrio.

- Supervisión directa. Apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que se realice con mayor facilidad.
- Resolución del conflicto. Indica que hay que resolver el problema cuando surge y no más tarde cuando ocasiones conflictos.
- De la vía jerárquica. Importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al ser emitida una orden se emita a través de los canales de autoridad para evitar fugas de autoridad y responsabilidad, pérdidas de tiempo, etc.
- Aprovechamiento del conflicto. Al surgir un problema que se antepone al logro de los objetivos, es necesario buscar soluciones para tener nuevas estrategias y emprender nuevas alternativas.

### **Elementos de Dirección**

- **Integración:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante los requerimientos de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de los empleados e funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.
- **Proceso de Integración:** Reclutamiento. Hacer de una persona extraña un candidato a ocupar un puesto. (Reclutamiento Interno y Externo)
  - Selección. Elegir entre los candidatos, al mejor para ocupar un puesto. Es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con otras a efecto de elegir de entre ellas la mejor para cubrir una plaza vacante. (Entrevista de selección, exámenes de conocimientos, psicológicos, de desempeño y médicos).

- **Contratación.** Un contrato consiste en la prestación de un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario, los contratos pueden ser individuales y colectivos.
  - **Inducción.** Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, tareas y su personal. (Manual de bienvenida o un programa formal de inducción).
  - **Capacitación.** En términos generales, está derivada del entrenamiento, el cual consiste en prepararse para un esfuerzo físico y mental, para poder desempeñar una labor. Éste entrenamiento comprende: Capacitación. Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, adiestramiento. Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, es casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Por otro lado se habla de Desarrollo cuando se considera la formación de la personalidad del individuo.
- **Toma de decisiones:** Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye una parte esencial de la planeación. Secuencia de eventos realizada por la administración para resolver problemas gerenciales.

#### Proceso

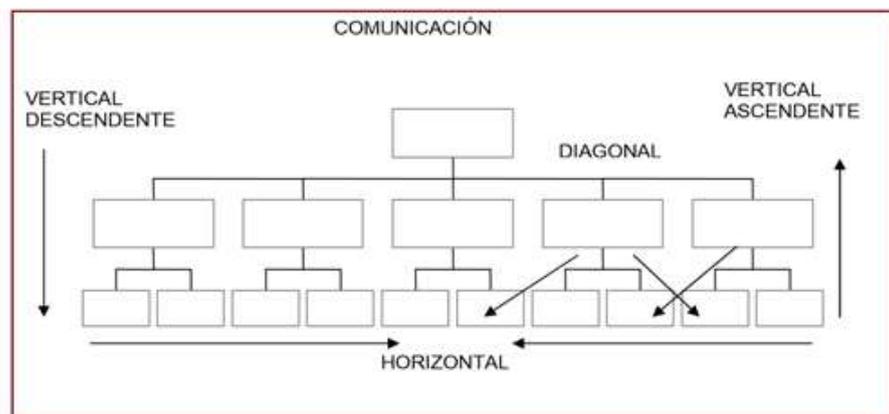
- Definir el problema (Fuentes de información)
  - Analizar el problema (Desglosar los componentes).
  - Evaluar alternativas (Soluciones: ventajas y desventajas, factibilidad y recursos)
  - Elegir entre alternativas. Experiencia, experimentación e investigación.
  - Aplicar la decisión
- **Comunicación:** Es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es

esencial para una administración efectiva. Elementos de proceso de comunicación: Emisor, Mensaje (codificado y decodificado), Receptor, Canal, Ruido

**Tipos:**

- Formal. Sigue la cadena de mando de la organización formal. A su vez la ésta, puede ser: Vertical (ascendente – descendente), Horizontal y Diagonal. Véase la siguiente figura N° 16.

**FIGURA N° 16**



- Info  
con

FUENTE: *Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato - 2006.*

- **Motivación:** Es un termino que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, éstos pueden ser recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

**Teorías de motivación:**

**Abraham Maslow (Pirámide de necesidades)**

- Fisiológicas (hambre y sed, sueño, salud, corporales, descanso y ejercicio y sexo)
- Seguridad (defensa, protección, confort y tranquilidad, ausencia de amenazas y riesgos y ambiente diáfano y ordenado)
- Amor o pertenencia - Sociales (aceptación, pertenencia, membresía grupal, amor y afecto y participación en grupo)

- Estima – Autoestima (prestigio y reconocimiento, confianza y liderazgo, logros y destreza, competencia y éxito y fuerza e inteligencia)
- Autorrealización (autodesarrollo potencial, hacer las cosas solo por el deseo de enfrentarlas, satisfacción de la curiosidad intelectual, creación y apreciación estéticas y aceptación de la realidad).

En la siguiente figura N° 17, se muestra la pirámide de Abraham Maslow:

**FIGURA N° 17**



FUENTE: MOTIVACIÓN, Abraham Maslow

### **Frederick Herzberg (Teoría Higiene – Motivación)**

Herzberg formuló su teoría después de interrogar a cientos e contadores, ingenieros y demás personal administrativo, de su investigación catalogó las necesidades de los individuos en dos grupos: factores de higiene o “disatisfactores” y factores de motivación, a los que llamó “satisfactores”

**David C. McClelland. (Necesidad de poder, de logro y de afiliación):** Identificó las tres necesidades e impulsos básicos en los individuos de la siguiente manera:

- Logro. Las personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo, cómo podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo se consideran que tienen gran necesidad de logro.
- Poder. Las personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y control que tienen sobre otros y cómo pueden utilizar esa influencia

para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y estatus y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder.

- Afiliación. Personas que pasan pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización.

### Harvard B. F. Skinner

De acuerdo a su teoría, un reforzador positivo es una recompensa o estímulo que fortalece la probabilidad de una respuesta deseada, que a su vez conduce a una consecuencia positiva y tiende a repetirse. Las respuestas que producen consecuencias negativas tienden a no repetirse por los individuos.

### Douglas Mc Gregor. Teoría X y Teoría Y

A continuación se presenta en la siguiente tabla N° 06:

**TABLA N° 06**

Teoría X	Teoría Y
<p>Disgusto por el trabajo y tratan de evitarlo como sea posible. Obligarlos, digirlos, controlarlos, amenazarlos para el logro de los objetivos.</p> <p>Los seres humanos prefieren que se les dirija en las responsabilidades.</p> <p>Ambición limitada y ansían seguridad.</p>	<p>La inversión en un trabajo físico y mental es tan natural como un juego o el descanso.</p> <p>Autodirección y control en función de los objetivos.</p> <p>Compromiso con los objetivos en proporción a las recompensas asociadas.</p> <p>Aceptan no sólo responsabilidades, también las buscan.</p> <p>Alto grado de imaginación, ingenio, creatividad en la solución de problemas.</p> <p>En las condiciones de vida industrial moderna, solo se utilizan las capacidades promedio de los individuos.</p>

FUENTE: *Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato.*

- **Liderazgo:** Es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras personas para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

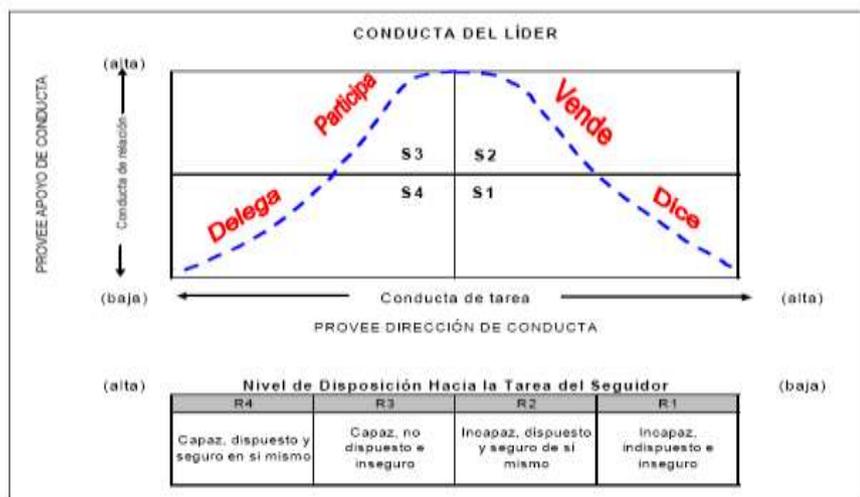
## Teorías de liderazgo

- **Teorías de rasgos:** Las primeras teorías que surgieron se basaron en los rasgos personales de los líderes, factores de rasgos de Ralph Stogdill y derivado de sus estudios consideró cinco rasgos, que caracterizan a los líderes:
  - Inteligencia y erudición, mientras más inteligentes las personas desempeñan mejor sus actividades, son capaces de tomar mejores decisiones, por lo que el líder debe tener mayores conocimientos que sus seguidores, pero además tener la habilidad de transmitir su inteligencia a sus simpatizantes.
  - Rasgos físicos, ¿los rasgos físicos definen a un líder?, no se ha demostrado que la apariencia física sea un factor determinante del líder, por lo cual, la altura, peso, color de tez, fuerza, belleza, etc., influyan.
  - Personalidad, cada uno de los líderes tiene cualidades diversas en iniciativa, creatividad, asertividad, honradez, etc., no existe un parámetro común de personalidad para ser líder.
  - Condición social y experiencia, los líderes deben tener la capacidad de interactuar con otras personas que fomenten el trabajo en equipo y en la actualidad se tienen más recursos socioeconómicos lo que ha provocado ventajas en las condiciones de liderazgo.
  - Orientación a la tarea, deben estar centrados en el logro de metas y objetivos
- **Teorías de comportamiento:** Los psicólogos Robert R. Blake y Jane S. Mouton establecieron una propuesta de estilo de liderazgo basada en los estudios de Ohio, en el cual se establecen dos variables, el interés por las personas y el interés por la producción. A continuación se presenta el gris gerencial en la siguiente figura N° 18.



- **Teorías situacionales:** Liderazgo situacional de Paul Hersey y Keneth Blanchard, indica que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar de acuerdo con el nivel de madurez de los empleados. Contempla tres aspectos en su teoría:
  - Comportamiento de tarea: Comunicación unidireccional, qué debe hacerse, cuándo hacerlo y cómo desempeñar las tareas.
  - Comportamiento de relación. Comunicación bidireccional y comportamiento facilitador.
  - Nivel de madurez: Necesidad de logro, disponibilidad de los subordinados a aceptar más responsabilidad y educación y/o experiencia de los subordinados en el puesto. Como se muestra en la siguiente figura N° 19.

**FIGURA N° 19**



FUENTE: PROCESO ADMINISTRATIVO, Eduardo Bustos - 2003

#### 2.2.2.4. CONTROL

**Concepto:** La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados, sin planes y objetivos, el control es imposible. En el control se determina que se está realizando, esto

es, evalúa el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.

Chiavenato (2006, p. 347). La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

### **Principios de Control**

- Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el control correspondiente.
- De los objetivos. El control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- De la oportunidad. Para que el control sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se ejecute el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlos en el futuro.
- De excepción. En control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requerirán control.

- De la función controladora. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que se pierde efectividad en el control.

### Etapas de Control

El proceso básico de control se efectúa en los siguientes de pasos como se muestra en la siguiente figura N° 20.

FIGURA N° 20



FUENTE: PROCESO ADMINISTRATIVO, Eduardo Bustos – 2003.

**Establecimiento de estándares:** Estándar. Unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa en control, puede medir: Rendimiento de beneficios  
Posición de mercado Productividad, Calidad de producto Desarrollo de personal Evaluación de la actuación.

**Medición de resultados:** Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

**Corrección de desviaciones:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. Mientras mayor sea la diferencia entre el desempeño real y el deseado, mayor será la necesidad de acción

**Retroalimentación:** Con relación a los resultados obtenidos, ésta etapa nos va a permitir alimentar nuevamente al sistema con la información generada, para iniciar nuevamente nuestro ciclo de planeación.

### **Tipos de Estándares**

- **En cuanto al método:** Estadísticos o históricos. Se elaboran con base a un análisis de experiencias pasadas ya sea de la misma empresa o empresas competidoras.
- Fijados por apreciación. Son juicios de valor resultado de experiencias pasadas del administrador, tales como moral de la empresa, actitud del personal, etc.
- Técnicamente elaborados. Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación específica, por ejemplo: productividad, maquinaria, tiempos y movimientos, etc.
- Cuantitativos:
  - Físicos: unidades de producción, unidades defectuosas, etc.
  - Costo: costo de ventas, de producción, de operación, etc.
  - Capital: rendimiento, razones financieras, utilización de activos.
  - Ingreso: Ventas, cuentas por cobrar, etc.
  - De programas: investigación de mercados, de ventas, publicidad, etc.
- Cualitativos:
  - Evaluación de la actuación
  - Curvas de comportamiento
  - Perfiles.

### **Factores que Comprende en Control**

- Cantidad. Aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- Tiempo. Controla las fechas programadas
- Costo. Indicador de la eficiencia administrativa
- Calidad. Especificaciones del producto

### **Tipos de Control (Control y su periodicidad)**

- **Control preliminar:** Es aquel que tiene lugar antes de que inicien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos, es posible ejercer influencia controladora limitando las actividades por anticipado.
- **Control concurrente:** Tiene lugar durante la fase de acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.
- **Control de retroalimentación:** Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.

**Niveles de Control:** El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción empresarial. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional, como se muestra en la siguiente tabla N°07:

**Tabla N°07**

EL CONTROL EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA				
NIVEL DE LA EMPRESA	TIPO DE CONTROL	CONTENIDO	TIEMPO	AMPLITUD
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Orientado a largo plazo	Macro-orientado. Considera la empresa en su totalidad, como un sistema
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto plazo	Micro-orientado. Considera cada tarea u operación

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas en el nivel institucional), de los planes tácticos (elaborados en el nivel intermedio) y de los planes operacionales (elaborados en el nivel operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados y entrelazados íntimamente, como se muestra en la siguiente figura N° 21.

**Figura N° 21**



*Fuente: Administración – Proceso Administrativo, Idalberto Chiavenato.*

- **El control estratégico:** El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:
  - Nivel de decisión: Es decidido en el nivel institucional de la empresa
  - Dimensión temporal: es orientado a largo plazo
  - Cobertura: es genérico y abarca a la empresa en su totalidad.

Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que existen muchos tipos de control: financiero, contable, de producción, de calidad, de inventarios, de ventas, de personal, etc. Esto significa que dentro de las empresas muchas personas se encargan de tareas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actividades actuales y pasadas, comparándolas con las normas y patrones deseados por la empresa. Si los resultados son insuficientes o si se desvían de las normas prescritas, debe tomarse una acción correctiva. Todo sistema depende de insumos o entradas que proceden de su medio ambiente para poder funcionar. Los insumos o entradas son procesados por los diversos subsistemas y transformados en salidas o resultados (productos o servicios) que regresan al medio ambiente. La eficiencia del sistema consiste en mantener una relación viable de entradas/salidas. El sistema pierde eficiencia cuando sus insumos o entradas tardan en llegar, por cualquier motivo, ocasionando suspensiones o esperas en los subsistemas. Por otra parte, el sistema que tiene más entradas que salidas, es decir, el sistema que acumula insumos por temor de retardar sus operaciones por falta de los mismos, también pierde eficiencia, ya que tiene exceso de recursos no utilizados. Así, la escasez o el exceso de insumos o entradas constituyen extremos o desvíos que deben evitarse en cualquier sistema productivo. De la misma manera, el sistema cuyas salidas no atienden las necesidades del medio ambiente, pierde eficacia. Y cuando sus salidas son mayores que la demanda del medio ambiente, éstas tienden

a quedar retenidas dentro del sistema, esperando el momento de ser liberadas. Como sistemas abiertos, las empresas procuran igualmente controlar sus actividades manteniéndolas siempre dentro de los parámetros o disposiciones adecuados. Allí surge la noción de control. El control busca atender dos finalidades principales:

- Corregir fallas o errores existentes: el control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de remediarlo.
  - Prevenir nuevas fallas o errores: al corregir las fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro.
- **Control táctico:** El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. De manera general, el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa. Su espacio de tiempo es el mediano plazo. En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico. Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada. El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos empresariales y los planes establecidos para alcanzarlos se realicen. Por tanto, es la función según la cual todo administrador, desde el presidente de la empresa hasta el supervisor de primera línea, se asegura de que lo efectuado concuerde con lo que se pretendía hacer. La esencia del control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados y su base es la información que los directores (nivel institucional), los gerentes (nivel intermedio) y los supervisores (nivel operacional) reciben y utilizan. La teoría del control se basa en dos conceptos importantes:
- Retro-Información: Es la retroalimentación, o el mecanismo que proporciona informaciones relativas al desempeño pasado o presente, capaces de influir en las actividades futuras o los objetivos futuros del sistema. La retroinformación es

un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, y suministra las informaciones necesarias para las decisiones, a fin de promover el ajuste del sistema. Cuando los planes entran en ejecución, al sistema se le hace un seguimiento, con el fin de verificar el camino que está recorriendo, si su desempeño apunta hacia el blanco y si los objetivos propuestos se están alcanzando. La retroinformación puede referirse a los fines que se van a alcanzar, y a los medios que se están utilizando.

- **Liomeostasis:** Es la tendencia que todos los organismos y organizaciones tienen a autorregularse, es decir, a retornar a un estado de equilibrio estable toda vez que se someten a alguna perturbación a causa de algún estímulo externo. Desde que el estímulo no sea demasiado fuerte, los organismos tienden a volver a su estado normal cuando se desvían de éste. Es la autorregulación que garantiza un equilibrio dinámico en todo proceso vivo. Aunque no haya una analogía exacta con los organismos vivos, las empresas tienen patrones de comportamiento relativamente programables, como los procedimientos, que les permiten estabilidad en el curso del tiempo sin que haya intervención de los niveles más elevados de la organización.

El ejecutivo necesita asegurar que el desempeño de la ejecución corresponda a los planes. En este sentido, el ejecutivo, en el nivel intermedio, necesita desarrollar un proceso de control que implica las siguientes cuatro fases:

- Establecimiento de patrones
  - Evaluación de resultados
  - Comparación de los resultados con los patrones
  - Acción correctiva cuando se presentan desviaciones o variaciones
- **Control operacional:** El control en el nivel operacional, o simplemente control operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las

tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la empresa. En este sentido, el control operacional se refiere a los aspectos más específicos, como las tareas y operaciones. Su espacio de tiempo es el corto plazo, ya que su objetivo es inmediatista: evaluar y controlar el desempeño de las tareas y las operaciones en cada momento. También es el subsistema de control más orientado hacia la realidad concreta de la empresa: su día a día, en términos de las tareas realizadas. En resumen, el control operacional es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la organización empresarial; su contenido es específico y está orientado a cada tarea u operación y se dirige al corto plazo y a la acción correctiva inmediata.

### **Técnicas de Control**

- Sistemas de información: Informes, Auditorias (contables, administrativas, financieras, de recursos humanos, etc.), Contabilidad, Control presupuestal, Reportes (escritos y verbales), Formas, Archivos Computarizados o mecanizados, Observación personal y por recorrido y Tecnologías de información
- Gráficas: Program Evaluation and Review Technique (PERT), procedimientos, proceso, etc.
- Estudio de métodos: Tiempos y movimientos, estándares, etc.
- Métodos Cuantitativos: Modelos matemáticos, Investigación de operaciones, Probabilidad y estadística, Programación dinámica y Control interno

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.2. Hipótesis general**

El Proceso Presupuestario se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014.

### **2.3.3. Hipótesis específicos**

- La Programación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.
- La Formulación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.
- La Aprobación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.
- La Ejecución se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.
- La Evaluación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

## **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

**Aprobación Presupuestaria:** El presupuesto público se aprueba por el Congreso de la República mediante una Ley que contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal.

**Categoría Presupuestaria:** Es un criterio de clasificación del gasto presupuestal. Las categorías presupuestarias, como parte de la estructura programática, son Programa Presupuestal, Acciones Centrales, y Asignaciones Presupuestarias que no resultan en Productos (APNOP). Estas categorías se definen y se ubican en la estructura programática.

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

**Control Presupuestario:** Seguimiento realizado por la Dirección General de Presupuesto Público de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y su modificatoria.

**Crédito Presupuestario:** Es la dotación consignada en el presupuesto del sector público, así como en sus modificaciones, con la finalidad de que la entidad pueda ejecutar su gasto público. implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

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

**Ejecución Presupuestario:** Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuesto.

**Evaluación:** Es la comparación de los objetivos con los resultados y la descripción de cómo dichos objetivos fueron alcanzados.

**Específica del Gasto:** Responde al desagregado del objeto del gasto y se determina según el Clasificador de los Gastos Públicos.

**Estimación del Ingreso:** Cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.

**Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando medios posibles.

**Eficacia:** Capacidad para conseguir un resultado determinado.

**Efectividad:** Capacidad para producir un efecto deseado.

**Entidad pública:** Es todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse; las Sociedades de Beneficencia Pública; los fondos, sean de derecho público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos; las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos

**Formulación Presupuestaria:** Se determina la estructura funcional programática del pliego y las metas en función de las escalas de prioridades, consignándose las cadenas de gasto y las fuentes de financiamiento.

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

**Gestión Presupuestaria:** Capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

**Misión:** Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la entidad. Contesta a la pregunta de: ¿Por qué existe la entidad?

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

**Organigrama:** Es la representación gráfica de una estructura de una empresa o cualquier otra institución.

**Pliego:** Toda entidad pública que recibe un crédito presupuestario en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.

**Planificación:** En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos.

**Proceso Presupuestario:** Es el conjunto de fases que deben desarrollarse para la aplicación del presupuesto público, dichas fases son: programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

**Proceso Administrativo:** Es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

**Programación Presupuestal:** La entidad estima los gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta y para el logro de resultados.

**Presupuesto Público:** Es el instrumento de gestión del estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenida en su Plan Operativo Institucional. Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal.

**Programación de Compromiso Anual (PCA):** Es un instrumento de programación del gasto público de corto plazo, por toda fuente de financiamiento, que permite la constante compatibilización de la programación del presupuesto autorizado, las reglas fiscales contenidas en la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y la capacidad de financiamiento del año fiscal respectivo.

**Supervisión:** Vigilancia o dirección de la realización de una actividad determinada por parte de una persona con autoridad o capacidad para ello.

**Visión:** Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio y por encima de los demás, significa visualizar en término de lo que pretende alcanzar

## 2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

### Variable 1:

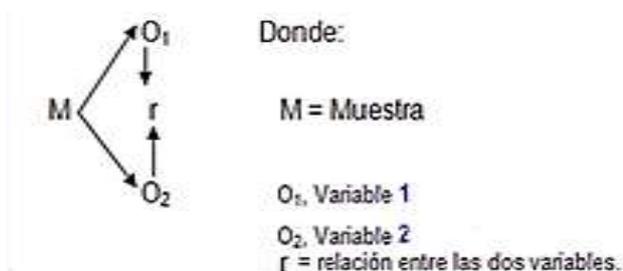
X: Proceso Presupuestario

Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto-2004

### Variable 2:

Y: Gestión Administrativa

Gestión Administrativa Idalberto Chiavenato (2006)



## 2.6. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	DEFINICIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES			
		Definición Operativa	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM
<b>Variable 1:</b> X: Proceso Presupuestario Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto-2004	El Proceso Presupuestario es el conjunto de fases secuenciales y continuas a través del cual se administra en forma adecuada del presupuesto de toda institución pública.	Es proceso presupuestario en una herramienta de gestión de administrar eficiente, eficaz y efectivamente el recursos económico del estado y cumplir con los objetivos supremos de contribuir al bienestar de la población y las brechas de desarrollo que afectan a los ciudadanos y ciudadanas en nuestro país, a través de un conjunto de fases secuenciales que son: - Programación - Formulación - Aprobación - Ejecución - Evaluación	X <sub>1</sub> : Programación	- Objetivos - Escala de prioridades - Metas físicas y financieras - Asignación presupuestaria global	6
			X <sub>2</sub> : Formulación	- Estructura funcional Programática - Categoría presupuestal.	4
			X <sub>3</sub> : Aprobación	- Documentos sustentatorios	6
			X <sub>4</sub> : Ejecución	- Programación de Compromiso Anual - Certificación de gasto - Compromiso - Devengado - Pagado	5
			X <sub>5</sub> : Evaluación	- Numero de evaluación anual - Reporte de Resultados obtenidos - Retroalimentación.	4

<b>Variable 2:</b> Y: Gestión Administrativa Idalberto Chiavenato (2006) Administración Proceso Administrativo	Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para lograr un fin, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, empleando en acción empresarial mediante fases organizacionales.	La gestión administrativa, consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acciones, tareas, actividades es decir lineamientos programáticos con continuidad y secuencia realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa conseguir tales objetivos con eficiencia y eficacia tenga mediante las siguientes fases: - Planeación - Organización - Dirección - Control	Y <sub>1</sub> : Planificación	- Objetivos - Metas - Estrategias - Planes - Programas	5
			Y <sub>2</sub> : Organización	- Estructura orgánica - Análisis y diseño de puestos	4
			Y <sub>3</sub> : Dirección	- Motivación - Liderazgo - Comunicación - Comportamiento Individual y de grupo	5
			Y <sub>4</sub> : Control	- Cumplimiento de Normas - Auditorias - Acción - Resultados - Retroalimentación	4

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO**

El estudio se realizó en la Universidad Nacional de Huancavelica, del Distrito, provincia y departamento de Huancavelica

#### **3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es básica, pues busca conocimiento puro por medio de la recolección de datos de forma que añade que profundizan cada vez los conocimientos ya existidos en la realidad, se construye a base de esto mayor conocimiento en sus hipótesis, teorías y leyes, por eso es importante conocer los antecedentes para poder generar criterios nuevos por medio de la investigación donde se especifique la forma detallada de sus estudio, sus conclusiones obtenidas se basaran en hechos. Gomero y Moreno (1997, p.68); busca el conocimiento teórico, tiene por objeto nuevos conocimientos, se interesa por incremento de conocimientos de la realidad, ejemplo: Las teorías contables, teorías administrativas.

### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto es de nivel correlacional que tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más conceptos, categorías o variables, es decir la relación entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81), "Este estudio tiene como la finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o a conceptos, categorías o variables en un contexto particular".

### 3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1. Método General

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

#### 3.4.2. Métodos específicos:

- **Método Dialectico:** Es una teoría acerca de la sociedad, naturaleza y pensamiento. Los principios que rige son: que toda investigación debe realizarse a partir del análisis concreto de la situación concreta, proyectándose del inferior a los superior, de lo superficial a lo profundo, de lo unilateral a lo multilateral. Investigar significa, buscar la verdad en los hechos, en base a la interrelación de la teoría con la práctica e interacción del suelo y el objeto. La verdad del conocimiento es relativa porque la verdad es infinita.
- **Método Analítico:** Es una operación intelectual que posibilita descomponer y separar mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades en sus múltiples relaciones y componentes, con el objeto de advertir la estructura del objeto discriminado y para

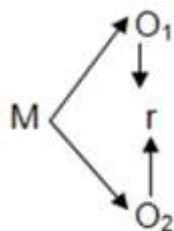
descubrir las relaciones que pudiera existir en los diversos elementos entre sí como cada elemento en particular y el conjunto estructura total.

- **Método Sintético:** Es la operación inversa al análisis, que establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizados y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.
- **Método Comparativo:** Tiene por finalidad de descubrir las conexiones internas y externas que existen entre otros los objetos. Su aplicación es a través de la contrastación, consiste en establecer la semejanza o diferencia que existe entre los objetos de la realidad conforme a una relación determinada. Este método no solo se reduce al análisis, sino es una operación sintética.
- **Método Correlacional:** Estudia la relación entre dos o más variables. La investigación correlacional en el mayor de los casos utiliza muestras moderadas.

### 3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

No experimental: Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 121), Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Esta su vez se subdivide en longitudinal y transaccional, para esta investigación es de tipo transaccional correlacional.

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



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub>, Variable 1

O<sub>2</sub>, Variable 2

r = relación entre las dos variables.

### **3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO**

#### **3.6.1. Población:**

La población del personal administrativo de la comunidad universitaria que es: 80 trabajadores Nombrados Carrera Administrativa D.Leg. 276, 145 trabajadores en Contratación Administrativa de Servicios D.Leg 1057, 29 trabajadores contratados D. Leg. 276 y 7 trabajadores en el Régimen de la Actividad Privada D.Leg 728. Haciendo un total de 261 trabajadores.

#### **3.6.2. Muestreo:**

No probabilístico tipo intencional selectivo ya que se requiere de casos representativos, porque se cuenta con la población aquellas unidades que brindan la información requerida. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 189), "Las muestras no probabilísticas también llamadas muestras dirigidas, suponen en un procedimiento de selección informal" La muestra es 90 trabajadores entre nombrados y contratados de dos años de antigüedad.

#### **3.6.3. Criterios de muestreo**

- **Inclusión:** El presente estudio incluye a todos el personal administrativo nombrado y contratado de 2 años de antigüedad.

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

#### **3.7.1. Técnicas:** Las técnicas que se utilizaron son los siguientes:

- Aplicaciones de encuestas estructuradas
- Aplicación de cuestionarios estructurados

**3.7.2. Instrumentos:** Los instrumentos que se utilizaron para el presenta proyecto de investigación son los siguientes: Microsoft office Word, Excel, Software para el procesamiento de datos, SPSS versión 22, Laptop, Impresoras, escáner, Usb, CDs, Equipo celular y calculadoras.

### **3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**3.8.1. Recolección de información primaria:** Se realizó el siguiente procedimiento:

- Restructuración de las encuestas
- Revisión por el docente asesor responsable
- Levantamiento de las observaciones
- Validación de la encuestas
- Aplicación de encuestas
- Procesamiento y tabulación de datos
- Análisis e interpretación de datos o información
- Conclusiones de la información obtenida

#### **3.8.2. Recolección de información secundaria**

- Recopilación de fuentes bibliográficas
- Revisión de las fuentes bibliográficas
- Analizar la fuentes bibliográficas
- Uso de las fuentes bibliográficas

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

- Se utilizó el software SPSS versión 22, para procesar la información de las variables materia de investigación.
- Se presenta en tablas de frecuencias, los gráficos de barras y la interpretación respectiva.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Para la obtención de los resultados acerca de la relación del Proceso Presupuestario y la Gestión Pública de la Universidad Nacional de Huancavelica, período 2014; se ha realizado las respectivas mediciones a través de los correspondientes instrumentos, se ha procedido a codificar la información obtenida y general el respectivo modelado de datos para obtener las conclusiones del presente trabajo de investigación. Se procederá a realizar el estudio teniendo en cuenta el diseño de la investigación, además se hará uso de las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, gráfico de barras, gráficos circulares, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva inferencial para la respectiva contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación tuvo como unidades de análisis a 90 trabajadores de la Universidad Nacional de Huancavelica.

## 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1.1. Validez y confiabilidad del Instrumento

Procedemos a evaluar nuestros instrumentos con el alfa de cronbach, utilizando la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, a través del programa estadístico SPSS 22.

Para la confiabilidad del instrumento se tiene en cuenta la siguiente escala:

Escala puntaje

- |             |             |
|-------------|-------------|
| - Muy baja  | 0           |
| - Baja      | 0,01 – 0,49 |
| - Regular   | 0,5 – 0,59  |
| - Aceptable | 0,6 – 0,89  |
| - Elevada   | 0,9 – 1     |

Donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo confiabilidad, es decir debe oscilar entre 0 y 1.

Procedemos a evaluar nuestro instrumento con el alfa de cronbach, utilizando la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total, a través del programa estadístico SPSS 22.

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde

- $S_i^2$  = es la [varianza](#) del ítem
- $S_t^2$  = es la varianza de los valores totales observados
- $k$  = es el número de preguntas o ítem
- $\alpha$  = Coeficiente de Alfa de cronbach.

## Procesamiento

**Tabla 1. Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	90	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	90	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,656	43

Para este instrumento el análisis de la varianza nos mide el promedio de la diferencia elevada al cuadrado de cada dato respecto a la media. Por tanto debemos tener presente que entre más alta sea la varianza, menos es la dispersión de los datos frente a la media. En este caso particular la varianza es igual a cero, por tanto, podemos decir que cada dato es igual al promedio.

Decisión:

Según la escala nuestro instrumento tiene una confiabilidad de 0,656; es decir es **acceptable**. Por lo tanto proseguimos a constatar nuestra hipótesis con esa confiabilidad.

### 4.1.2. Resultados Estadísticos

#### 4.1.2.1. Resultados por dimensiones de la variable 1 Proceso presupuestario

**Tabla 3. Dimensión Programación (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	20	22,2	22,2	22,2
	REGULAR	52	57,8	57,8	80,0
	BUENO	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 1.



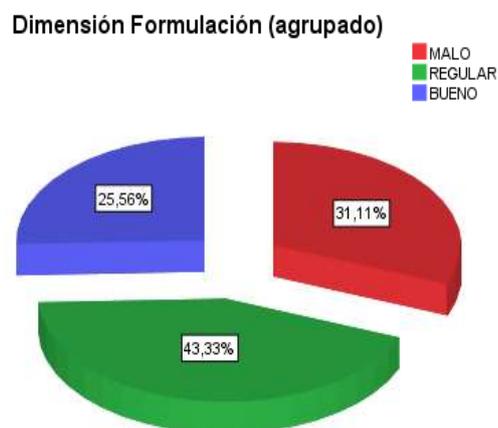
De la tabla 3 y del gráfico 1, tenemos que la dimensión programación agrupado tiene los siguientes resultados el 22.2% de los trabajadores de la UNH, considera como malo al proceso de programación, y el 57,8% considera regular y tan sólo el 20% considera como bueno.

**Tabla 4. Dimensión Formulación (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	28	31,1	31,1	31,1
	REGULAR	39	43,3	43,3	74,4
	BUENO	23	25,6	25,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 2.



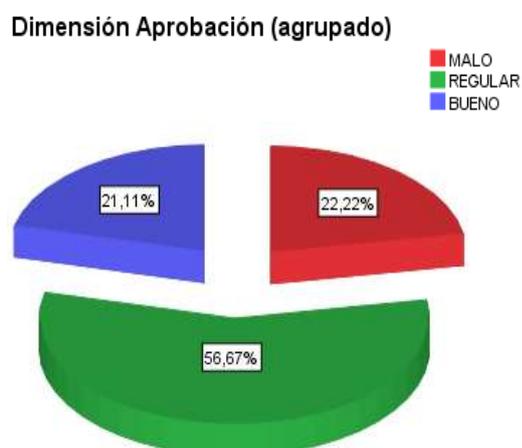
De la tabla 4 y del gráfico 2, tenemos que la dimensión formulación agrupado tiene los siguientes resultados el 31.1% de los trabajadores de la UNH, considera como malo al proceso de formulación, y el 43,3% considera regular y el 25,6 % considera como bueno.

Tabla 5. Dimensión Aprobación (agrupado)

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
				válido	acumulado
	MALO	20	22,2	22,2	22,2
	REGULAR	51	56,7	56,7	78,9
	BUENO	19	21,1	21,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 3.



De la tabla 5 y del gráfico 3, tenemos que la dimensión aprobación tiene los siguientes resultados el 22.2% de los trabajadores de la UNH, considera como malo al proceso de aprobación, y el 56,7% considera como regular y el 21,1% considera como bueno.

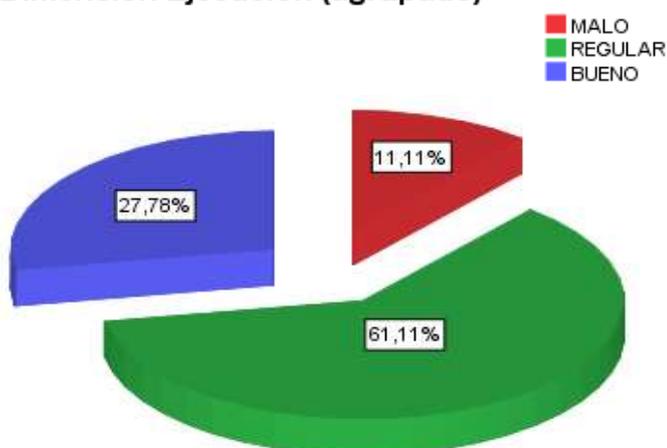
**Tabla 6. Dimensión Ejecución (agrupado)**

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MALO	10	11,1	11,1	11,1
	REGULAR	55	61,1	61,1	72,2
	BUENO	25	27,8	27,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

**Gráfico 4.**

**Dimensión Ejecución (agrupado)**



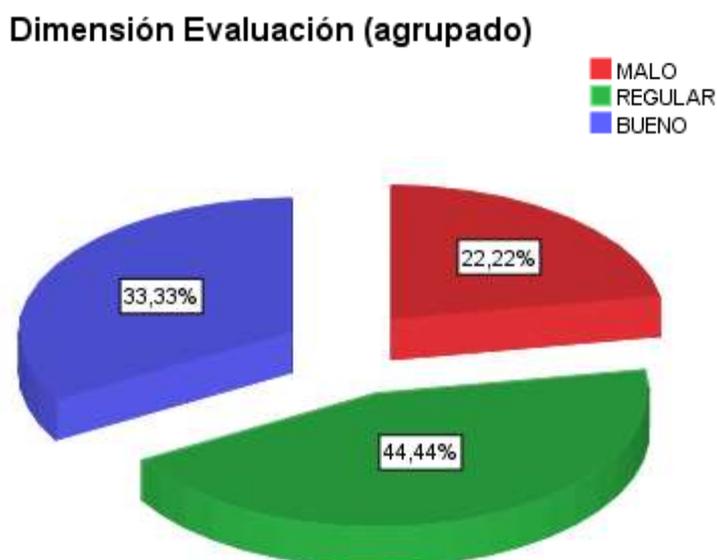
De la tabla 6 y del gráfico 4, tenemos que la dimensión ejecución tiene los siguientes resultados el 11.1% de los trabajadores de la UNH, considera como malo al proceso de ejecución, y el 61,1% considera como regular y el 27,8% considera como bueno.

**Tabla 7. Dimensión Evaluación (agrupado)**

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	MALO	20	22,2	22,2	22,2
	REGULAR	40	44,4	44,4	66,7
	BUENO	30	33,3	33,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 5.



De la tabla 7 y del gráfico 5, tenemos que la dimensión evaluación tiene los siguientes resultados el 22,2% de los trabajadores de la UNH, considera como malo al proceso de evaluación, y el 44,4% considera como regular y el 33,3% considera como bueno.

#### 4.1.2.2. Resultado por dimensiones de la Variable 2 Gestión Administrativa

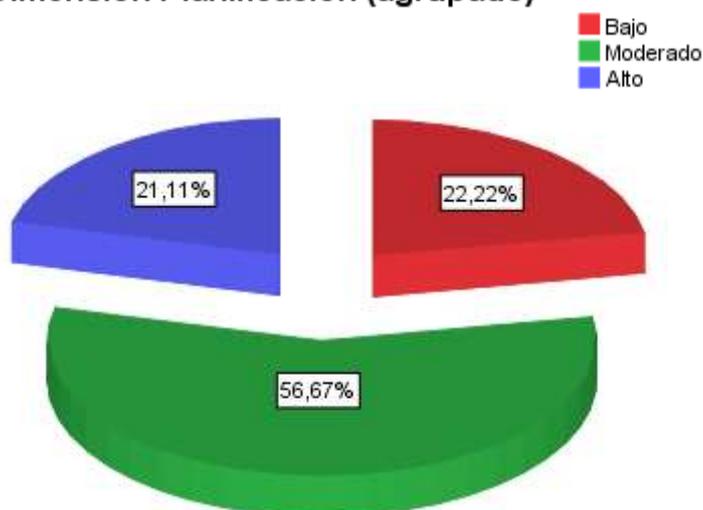
**Tabla 8. Dimensión Planificación (agrupado)**

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
				válido	acumulado
	Bajo	20	22,2	22,2	22,2
	Moderado	51	56,7	56,7	78,9
	Alto	19	21,1	21,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 6.

### Dimensión Planificación (agrupado)



De la tabla 8 y del gráfico 6, tenemos que la dimensión planificación tiene los siguientes resultados el 22,2% de los trabajadores de la UNH, considera como bajo a la dimensión planificación de la gestión administrativa, y el 56,7% considera como moderado y el 21,1% considera como alto.

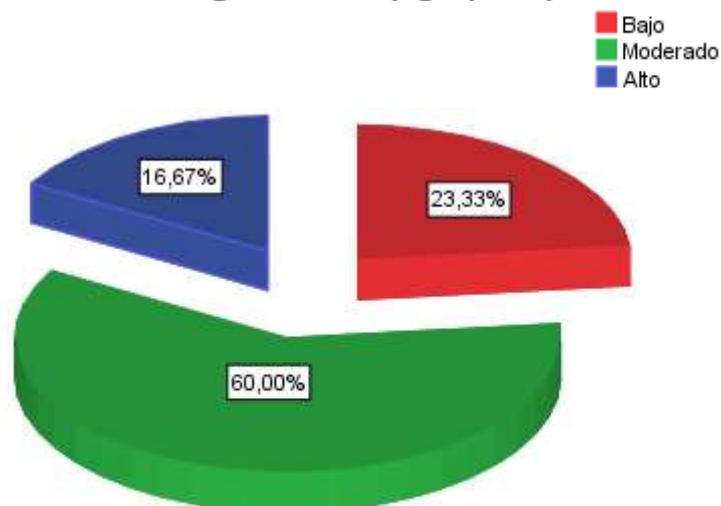
Tabla 9. Dimensión Organización (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	23,3	23,3	23,3
	Moderado	54	60,0	60,0	83,3
	Alto	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 7.

### Dimensión Organización (agrupado)



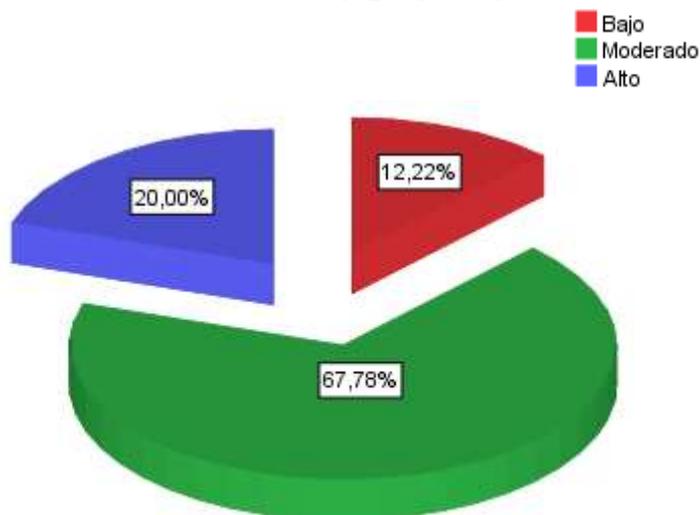
De la tabla 9 y del gráfico 7, tenemos que la dimensión organización tiene los siguientes resultados; el 23,3% de los trabajadores de la UNH, considera como bajo a la dimensión organización de la gestión administrativa, y el 60% considera como moderado y el 16,7% considera como alto.

Tabla 10. Dimensión Dirección (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	12,2	12,2	12,2
	Moderado	61	67,8	67,8	80,0
	Alto	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

**Gráfico 8.**  
**Dimensión Dirección (agrupado)**



De la tabla 10 y del gráfico 8, tenemos que la dimensión dirección tiene los siguientes resultados; el 12,2% de los trabajadores de la UNH, considera como bajo a la dimensión dirección de la gestión administrativa, y el 67,8% considera como moderado y el 20% considera como alto.

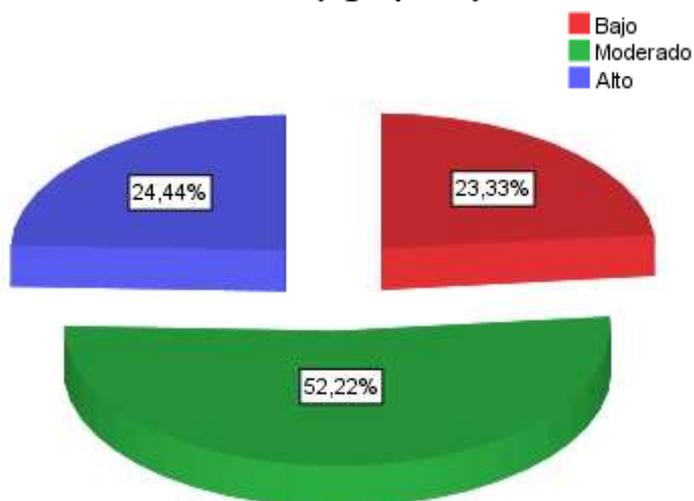
**Tabla 11. Dimensión Control (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	23,3	23,3	23,3
	Moderado	47	52,2	52,2	75,6
	Alto	22	24,4	24,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 9.

### Dimensión Control (agrupado)



De la tabla 11 y del gráfico 9, tenemos que la dimensión control tiene los siguientes resultados; el 23,3% de los trabajadores de la UNH, considera como bajo a la dimensión control de la gestión administrativa, y el 52,2% considera como moderado y el 24,4% considera como alto.

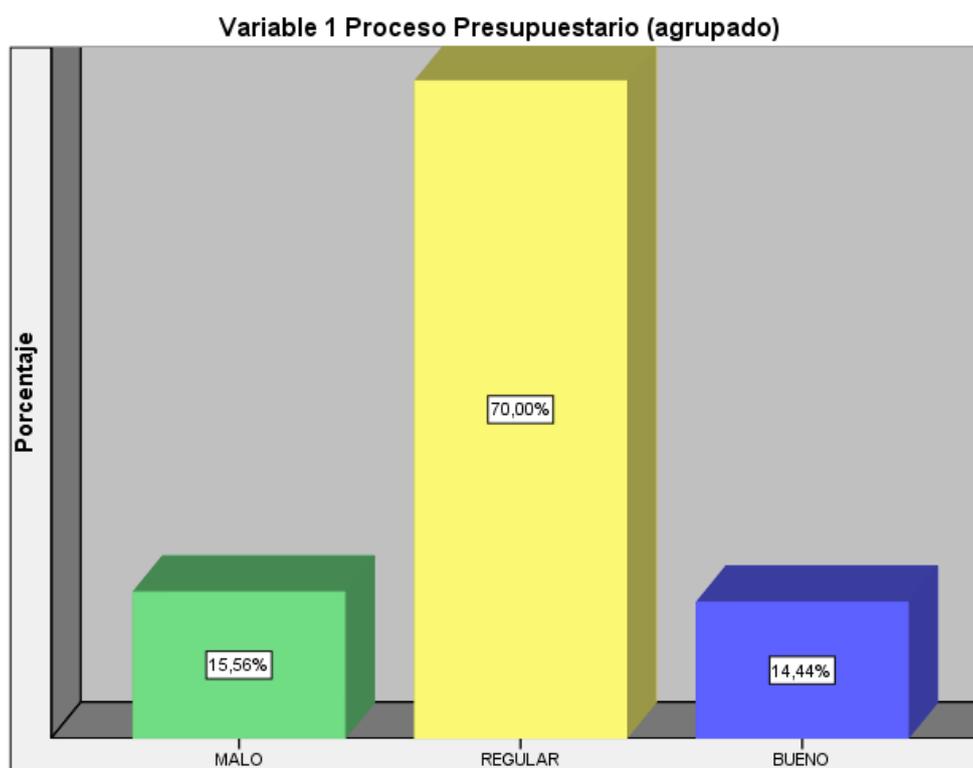
#### 4.1.2.3. Resultados agrupados de la variable 1 y variable 2

Tabla 12. Variable 1 Proceso Presupuestario (agrupado)

Válido		Frecuencia		Porcentaje	
				válido	acumulado
	MALO	14	15,6	15,6	15,6
	REGULAR	63	70,0	70,0	85,6
	BUENO	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 10.



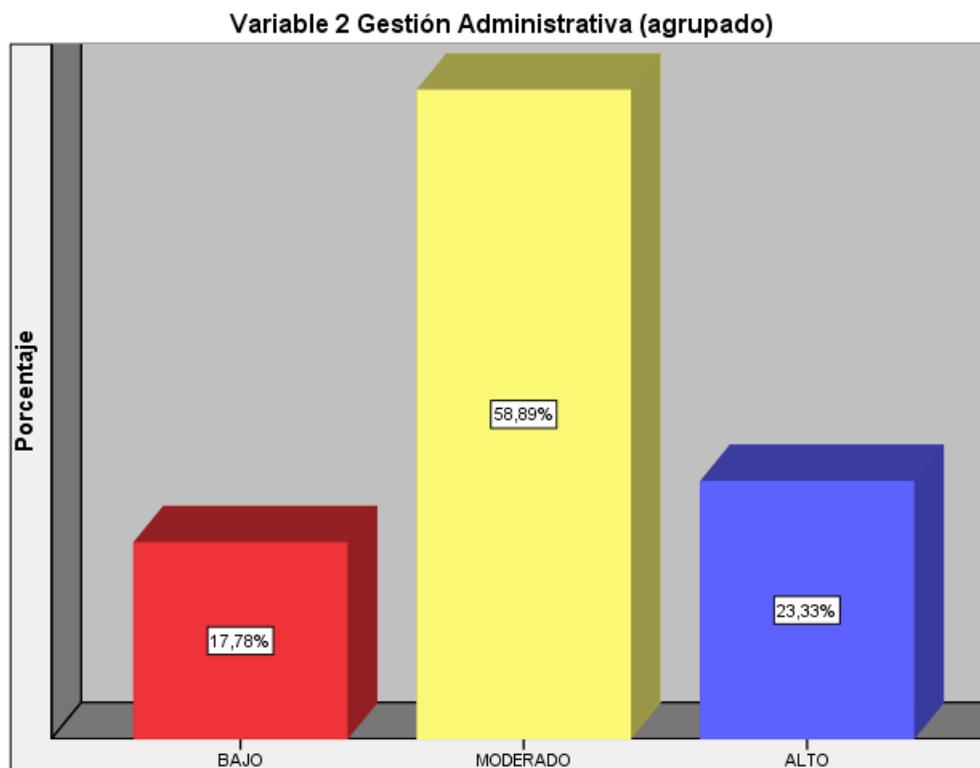
De la tabla 12 y del gráfico 10, tenemos que la variable 1: Proceso Presupuestario (agrupado) tiene los siguientes resultados: que para el 15,6% de los trabajadores esta variable es valorado como malo y el 70% considera como regular al proceso presupuestario que se desarrolla en la UNH y tan sólo el 14,4% considera como bueno.

**Tabla 13. Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	16	17,8	17,8	17,8
	MODERADO	53	58,9	58,9	76,7
	ALTO	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, base de datos de la encuesta.

Gráfico 11.



De la tabla 13 y del gráfico 11, tenemos que la variable 2: Gestión administrativa (agrupado) tiene los siguientes resultados: que el 17,8% de los trabajadores percibe como bajo a esta variable y el 58,9% considera como moderado y el 23,3% como alto.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.2.1. Contrastación de Hipótesis General

#### Hipótesis Investigación (Hi):

El Proceso Presupuestario se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014

### Hipótesis Nula (Ho):

El Proceso Presupuestario NO se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014

**Tabla 14. Correlaciones**

			Variable 1 Proceso Presupuestario (agrupado)	Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 1 Proceso Presupuestario (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 90	,448** ,000 90
	Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,448** ,000 90	1,000 . 90

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 14, se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, moderada y directamente proporcional ( $\rho = 0.448$ ), frente al grado de significación estadística de  $p < 0.05$ ,  $p = 0.00$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; concluyendo que Existe relación directa y significativa moderada entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica.

### 4.2.2. Contrastación de Hipótesis Específica 01

#### Hipótesis Investigación (Hi):

La Programación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014

#### Hipótesis Nula (Ho):

La Programación no se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014

**Tabla 15. Correlaciones**

		Variable 2	
		Gestión Administrativa (agrupado)	Dimensión Programación (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .
		N	90
	Dimensión Programación (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,141 ,186
		N	90
			1,000
			.

De los resultados obtenidos en la tabla 15, se encontró una relación lineal estadísticamente poco significativa y directamente proporcional ( $\rho = 0.141$ , frente al grado de significación estadística de  $p > 0.05$ ,  $p = 0.186$ ), por lo que rechazamos la hipótesis alterna o de investigación y aceptamos la hipótesis de nula; por lo que se concluye que La programación no se relaciona directa y significativamente con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014.

#### 4.2.3. Contrastación de Hipótesis Específica 02

##### Hipótesis Investigación (Hi):

La Formulación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

##### Hipótesis Nula (Ho):

La Formulación no se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

**Tabla 16. Correlaciones**

		Variable 2	
		Gestión Administrativa (agrupado)	Dimensión Formulación (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .
		N	90
	Dimensión Formulación (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,333** ,001
		N	90
			1,000
			.

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 16, se encontró una relación lineal estadísticamente significativa, baja y directamente proporcional ( $\rho = 0.333$ , frente al grado de significación estadística de  $p < 0.05$ ,  $p = 0.01$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que la formulación se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

#### 4.2.4. Contrastación de Hipótesis Específica 03

##### Hipótesis Investigación (Hi):

La Aprobación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

##### Hipótesis Nula (Ho):

La Aprobación no se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

**Tabla 17. Correlaciones**

			Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)	Dimensión Aprobación (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,211*
		Sig. (bilateral)	.	,045
		N	90	90
	Dimensión Aprobación (agrupado)	Coeficiente de correlación	,211*	1,000
Sig. (bilateral)		,045	.	
N		90	90	

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 17, se encontró una relación lineal estadísticamente poco significativa, baja y directamente proporcional ( $\rho = 0.211$ , frente al grado de significación estadística de  $p < 0.05$ ,  $p = 0.045$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; por lo que se concluye que la aprobación

se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014.

#### 4.2.5. Contrastación de Hipótesis Específica 04

##### Hipótesis Investigación (Hi):

La Ejecución se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

##### Hipótesis Nula (Ho):

La Ejecución **no** se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014.

**Tabla 18. Correlaciones**

			Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)	Dimensión Ejecución (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 2 Gestión	Coeficiente de correlación	1,000	,061
	Administrativa (agrupado)	Sig. (bilateral) N	.	,568 90
	Dimensión Ejecución	Coeficiente de correlación	,061	1,000
	(agrupado)	Sig. (bilateral) N	,568 90	. 90

De los resultados obtenidos en la tabla 18, se encontró una relación lineal estadísticamente nada significativa y directamente proporcional ( $\rho = 0.061$ , frente al grado de significación estadística de  $p > 0.05$ ,  $p = 0.568$ ), por lo que rechazamos la hipótesis alterna o de investigación y aceptamos la hipótesis nula; por lo que se concluye que la ejecución no se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014.

#### 4.2.6. Contrastación de Hipótesis Específica 05

##### Hipótesis Investigación (Hi):

La evaluación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014

### Hipótesis Nula (Ho):

La evaluación no se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014

**Tabla 19. Correlaciones**

			Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)	Dimensión Evaluación (agrupado)
Rho de Spearman	Variable 2 Gestión Administrativa (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	,347**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	90	90
	Dimensión Evaluación (agrupado)	Coeficiente de correlación	,347**	1,000
Sig. (bilateral)		,001	.	
		N	90	90

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

De los resultados obtenidos en la tabla 19, se encontró una relación lineal estadísticamente poco significativa y directamente proporcional ( $\rho = 0.347$ , frente al grado de significación estadística de  $p < 0.05$ ,  $p = 0.01$ ), por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna o de investigación; concluyendo que: la evaluación se relaciona directamente con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica.

### 4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto a la hipótesis general. Conforme a los resultados estadísticos tenemos que en la Universidad Nacional de Huancavelica el proceso presupuestario, entendido como un conjunto de procedimientos, registro e información organizado en etapas secuenciales de formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación para organizar financieramente la gestión pública a través del presupuesto; en relación con la Gestión Administrativa se tiene que el valor de significación bilateral es  $p = 0.00$ , que es menor a  $0,05$  ( $p < 0.05$ ), lo que hace que se acepta la hipótesis de investigación sin embargo el valor del rho de Spearman es igual a  $0,448$ , que de acuerdo al valor numérico que indica la magnitud de la correlación se encuentra en una correlación moderada. Lo anterior se traduce en el poco énfasis de la Gestión Administrativa en mejorar los procesos presupuestarios que se desarrollan en la UNH

Así tenemos que Mora (2012), en su tesis *Plan Estratégico para instrumentar el presupuesto basado en Resultados en la Secretaría de Educación Pública con el fin de mejorar la Calidad del Gasto Público*, llega a la conclusión de que los responsables de estructurar el presupuesto no utilizan la información del sistema de Evaluación del Desempeño aunando que no se aplica la metodología de marco lógico para la asignación de los recursos, por lo tanto existe una errónea presupuestación. Es decir, Mora nos indica que es necesario tener conocimiento a nivel de gestión sobre el Gasto Público. Por otro lado, Boscan (2011), en su tesis *Gestión presupuestaria en el sistema bibliotecario de las universidades públicas del Estado de Zulia*. Llega a la conclusión de que la falta de información por parte del personal involucrado en la gestión presupuestaria en cuanto al enfoque y la técnica que deben aplicar al momento de elaborar el anteproyecto de presupuesto, pero sin embargo, las autoridades del servicio bibliotecario menciona que se aplica el en que de ingreso y gasto público y por el período que cubren; así Boscan nos indica que es necesario que el personal estuviera correctamente informada y estar debidamente involucrado en la Gestión Presupuestaria. Y, Segundo (2011), en su tesis *Incidencia de la Gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la Ciudad de Ibarra en Mejorar de la Calidad de Servicios y Atención a los Usuarios en el 2011*. Llegando a la siguiente conclusión, que es de suma importancia implementar un Manual de Gestión Administrativa lo cual se requiere la participación directa de las autoridades municipales. En este caso Moncayo, incide en la necesidad de contar con información organizada que en este caso se resume en un manual de Gestión administrativa para que las autoridades municipales puedan tener una participación más activa y ordenada.

De lo anterior el resultado obtenido es una corroboración de la importancia que tienen la Gestión Administrativa desde su perspectiva de planificación, organización, dirección y control para desarrollar un adecuado proceso presupuestario que permita lograr los objetivos y las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional así como concordar el Plan Operativo Institucional (POI) y su presupuesto Institucional con su Plan Estratégico Institucional.

Respecto a la Hipótesis específica 01, tenemos que los resultados estadísticos nos indican que no se acepta la hipótesis de investigación y que el valor de la significación bilateral es

de  $p = 0,186$ ; lo que significa que existe una probabilidad del 18,6% de equivocarnos si tomamos la hipótesis de investigación como verdadera; por tanto existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula a pesar que la  $\rho = 0,141$ ; valor que nos indica que existiría una correlación mínima.

Recordemos que durante la fase de programación las entidades programan su presupuesto institucional y que como etapa inicial la entidad estima los gastos a ser ejecutado en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta para el logro de los resultados y que dentro de dicha etapa se revisan las prioridades de la entidad, se determinan la demanda global de gasto, considerando la cuantificación de las metas programadas y proyectos, estimar los fondos públicos que se encontrarán disponibles para el financiamiento del presupuesto anual y determinar el financiamiento de la Demanda Global de Gasto, en función a la Asignación Presupuestaria Total. Lo que significaría que lo antes mencionado no se desarrolla correctamente o se desarrolla con deficiencias.

Respecto a la hipótesis específica N 02, en la que se establece que la formulación se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la UNH – 2014, se tiene que los resultados estadísticos indican que el  $p$  valor es de 0,001, lo que significa que este es menos a 0,05; por lo que aceptamos la hipótesis de investigación sin embargo considerando que valor de  $\rho = 0,333$ ; que significa que los niveles de correlación son mínimas. El resultado anterior indica que esta fase, en la cual se determina la estructura funcional programática del pliego y las metas en función de las escalas de prioridades, consignándose las cadenas de gasto y las fuentes de financiamiento se están desarrollando sólo a nivel de élite técnica, y esto no es de extrañar ya que considerando que se tiene que determinar las estructuras funcionales y programáticas, determinar las acciones centrales y las asignaciones presupuestarias que no resultan en productos (APNOP), así como vincular los proyectos a las categorías presupuestarias, y registrar la programación física y financiera de las actividades/acciones de inversión en el SIAF. Sólo lo puede realizar un experto un entendido en la materia sin embargo es preciso que esto se pueda traducir a niveles operativos de tal forma que el conjunto de trabajadores de la UNH pueda atisbar de que trata el proceso de formulación y para ello será preciso establecer mecanismos de gestión administrativa.

En cuanto a la hipótesis específica 03: la aprobación se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014. Tenemos que el resultado estadístico nos indica que el p valor = 0,045; técnicamente el P valor o el nivel de significancia estadística es igual a 0.05%, que es el valor máximo que podemos aceptar de error. En este caso se ha decidido por aceptar la Hipótesis de investigación y como investigador corro el riesgo de cometer el error tipo I, sin embargo para llegar al 5% de límite faltaría un 0.01 y por esta cifra, recalco, acepto la hipótesis de investigación o alterna. Sin embargo conforme al valor de rho, decimos que este es igual a 0,211; cuyo valor nos indica que la correlación es baja. Lo anterior cobra sentido debido a que en la etapa de aprobación el presupuesto público se aprueba por el Congreso de la República mediante una Ley que contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal, recordemos que luego que cada entidad haya preparado su presupuesto institucional, el MEF a través de la Dirección General de Presupuesto Público prepara el anteproyecto de la Ley anual de presupuesto de Sector, seguido de ello el Consejo de Ministros remite Proyecto de Ley anual del Presupuesto al Congreso de la República y luego de ellos las entidades aprueban su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de acuerdo a la asignación aprobada por la ley, y por último la DGPP emite a los pliegos el reporte oficial de presupuesto con el desagregado o por ingresos y egresos.

La hipótesis estadística 04, afirma que la ejecución se relaciona directa y significativamente con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, y de acuerdo a los resultados estadísticos se tiene que el p valor = 0,568%, sobrepasando el límite máximo del 0,05%, es decir, que existe suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis de investigación teniendo el 56,8% de probabilidad de equivocarnos si nos quedamos con la hipótesis alterna. Aun sí el valor del rho de Spearman nos indica que el nivel de correlación es mínima (rho = 0,061). Analizando los resultados tenemos que: la etapa de ejecución permite atender las obligaciones de gasto de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para cada entidad tomando en cuenta la programación de compromiso anual (PCA), es decir que la PCA, como un instrumento de programación del gasto público que permite la comparación permanente entre la programación presupuestaria y el marco macroeconómico multianual; tiene como finalidad

mantener la disciplina, la prudencia y la responsabilidad fiscal. Por otro lado considerando que la etapa de ejecución tiene tres pasos: compromiso, devengado y pago; dichas actividades son de competencia netamente técnica, así tenemos que el devengado es el acto de administración mediante el cual se reconoce la obligación de pago, el pago es el acto de administración mediante el cual se extingue en forma total o parcial el monto de obligación reconocida. Como nos podemos dar cuenta la Gestión administrativa se ve reducida a actos de administración lo que corrobora con los resultados estadísticos.

Respecto a la hipótesis 05, en la que se plantea que la evaluación se relaciona directa y significativamente con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014. Se tiene los siguientes resultados estadísticos que el p valor = 0.001, lo que significa que aceptamos la hipótesis de investigación, aun así el valor del rho = 0,347; lo que significa que los niveles de correlación son bajos. Este resultado probablemente se deba a que en la etapa de evaluación se mide los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas con relación a lo aprobado en los presupuestos del sector público, recordemos que las evaluaciones dan información útil para la fases de programación presupuestaria cuyo fin es mejorar la calidad del gasto público. Así, y considerando que existen tres tipos de evaluaciones, una realizada por la misma entidad, la otra a cargo del MEF – DGPP y la tercera como la evaluación Global de Gestión Presupuestaria. En este proceso de igual forma la participación es exclusivamente de los técnicos y/o expertos en materia presupuestal ya que se dan cuenta de los resultados sobre la base del análisis y medición de la ejecución de ingresos, gasto y metas, así como de las variaciones observadas señalando sus causas, en relación con los programas, proyectos y actividades.

## CONCLUSIONES

### Primero:

En relación al objetivo general: Determinar la relación del proceso presupuestario y la Gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que: Existe relación directa y significativa moderada entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = 0.00 < 0,05; rho = 448)

### Segundo:

En cuanto al objetivo específico 01: Determinar la relación de la Programación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que la programación no se relaciona directa y significativamente con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = 0.186 > 0,05; rho = 0,141)

### Tercero:

Conforme al objetivo específico 02: Determinar la relación de la Formulación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que la formulación se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = 0.01 < 0,05; rho = 0,333)

### Cuarto:

En relación al objetivo específico 03: Determinar la relación de la Aprobación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que: la aprobación se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = 0.045 < 0,05; rho = 0,211)

**Quinto:**

En cuanto al objetivo específico 04: Determinar la relación de la Ejecución y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que la ejecución no se relaciona directa y significativa con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica 2014. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = 0.568 > 0,05; rho = 0,061)

**Sexto:**

Conforme al objetivo específico 05: Determinar la relación de la evaluación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014, se concluye que: la evaluación se relaciona directamente con la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica. El cual se demuestra con la prueba de rho de Spearman Sig. Bilateral = 0.01 < 0,05; rho = 0,347)

## RECOMENDACIONES

### **Primero:**

Conforme a los resultados estadístico de la hipótesis general y con el fin de propender una proceso presupuestal mejor articulada con los procesos administrativos, se podría avanzar también con algunas medidas procedimentales puntuales tales como establecer una directiva que se comunique a todas las áreas o dependencias para que quede establecido el inicio del proceso presupuestario a fin de que toda la institución pueda ser conciente de su importancia y concretar en el logro de una mayor participación en el proceso presupuestario aperturando los espacios técnicos para mejorar la comprensión del sistema de ingresos y gastos.

### **Segundo:**

De acuerdo a los resultados estadísticos de la hipótesis específica 1, se recomienda difundir pedagógicamente, el sistema de programación presupuestal que los funcionarios utilizan.

### **Tercero:**

En función al resultado de la hipótesis estadística 2, se recomienda reducir la brecha entre los entes técnicos y las demás áreas a través de capacitaciones y/o talleres de parte de los funcionarios de la Dirección de Planificación y Presupuesto. Con la finalidad de mejorar el proceso de formulación convirtiéndolo en algo cada vez más objetivo y real.

### **Cuarto:**

Conforme al resultado de la hipótesis estadística 3, se recomienda perfeccionar los medios de comunicación a fin de que todo el personal conozca de manera global y particular la estructura presupuestal que se ha aprobado el año fiscal. Por otro lado se debe promover el compromiso del personal por medio de incentivos salariales, pasantías, capacitaciones, entre otros

**Quinto:**

En función a los resultados de la hipótesis específica 4, se recomienda capacitar a los especialistas en el manejo de ejecución de gastos de tal forma que pueda advertir y reconocer problemas, con la finalidad de encontrar unas soluciones dinámicas que eviten el estancamiento y acumulación de documentos en esta parte de ejecución del proceso presupuestario.

**Sexto:**

En cuanto a los resultados de la hipótesis específica 5, se recomienda mejorar el proceso de evaluación aplicando indicadores de gestión e indicadores económicos financieros cuyo objetivo sería el análisis de la gestión y su desempeño (eficiencia, eficacia y calidad) de la intervención de la UNH. Así mismo la evaluación debe contener indicadores que arrojen información en forma continua y constante desde la programación hasta el fin de proceso la evaluación de manera que la retroalimentación sea permanente.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANDIA, Valencia. 2012. "Manual de gestión pública: pautas para la aplicación de los sistemas administrativo". Perú.
- ARELLANO, David. 2002 "Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México», Revista de CLAD Reforma y Democracia, Caracas, número. 23, pp. 1-21.
- BANCO MUNDIAL. 2012 PEFA Framework Material, Washington D.C.: Banco
- BERNAL TORRES, Cesar A. 2000 "Proceso de investigación científica en ciencias de la administración". Bogotá
- BOSCAN, 2011 "Gestión Presupuestaria en el Sistema Bibliotecario de las Universidades Públicas del Estado Zulia", República Bolivariana de Venezuela
- CHIAVENATO, Idalberto. 2006. "Introducción de la teoría general de la administración". McGraw Hill. Colombia.
- DELGADO, Inder y Carlos, VARGAS. 2012 Uso de las Evaluaciones: El Caso Peruano. Lima
- GARCÍA LÓPEZ, Roberto y Mauricio, GARCÍA MORENO. 2010 La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- GARCÍA SÁNCHEZ, Isabel M. 2007 "La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público", Presupuesto y Gasto Público, Madrid, número 47, pp. 37-64.
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ BAPTISTA. (1994) "Metodología de la Investigación". McGraw Hill. Colombia.

Ministerio de Economía y Finanzas. 2011. "Ley N° 28411, Ley General del Sistema de Presupuesto". Perú

MORA, Steven. 2012 "Plan Estratégico para Instrumentar el Presupuesto basado en Resultados en la Secretaría de Educación Pública con el fin de mejorar la Calidad del Gasto Público". México

Mundial. Consulta: 15 Noviembre 2012. <http://www.pefa.org/en/content/pefa-framework-material-1>

PRIETO HORMAZA, Marlon I. 2012 "Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010), caso: Lima, Junín y Ancash. Lima- Perú.

SABINO, CARLOS A. (1996). El Proceso de Investigación. Buenos Aires: Edit. Lumen.

SEGUNDO, Pedro. 2011 "Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la Ciudad de Ibarra en Mejora de la Calidad de Servicios y Atención a los Usuarios en el Año 2011. Propuesta Alternativa". Ecuador

TANAKA TORRES, Elena M. 2011 "Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud", Lima- Perú.

ZANABRIA HUISA, Elmer N. 2003. "Enfoque Integral de Auditoria de la Gestión Presupuestaria en el Sector Público. Puno". Lima- Perú.

**ANEXO**

### Cuestionario de Investigación

Estimado funcionario, el presente cuestionario es parte de la investigación "PROCESO PRESUPUESTARIO Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA 2014", su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

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

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

#### VARIABLE 01: PROCESO PRESUPUESTARIO

##### DIMENSIÓN: Programación

Proposición	Valoración				
1. ¿Conoce Ud., cuales son los objetivos presupuestales de la Universidad Nacional de Huancavelica?	1	2	3	4	5
2. ¿Los Objetivos del proceso presupuestario esta articulado a los objetivos del Plan Estratégico de la UNH?	1	2	3	4	5
3. ¿Sabe Ud., si priorizan las necesidades de la UNH para cumplir con las metas institucionales?	1	2	3	4	5
4. ¿Al final del año fiscal, sabe Ud., si se cumplen con las metas físicas y financieras de la institución, en el tema presupuestal?	1	2	3	4	5
5. ¿Conoce Ud., si la oficina de presupuesto de la UNH, cumplen con la metas financieras, es aspectos presupuestales?	1	2	3	4	5
6. ¿Sabe Ud., si la asignación presupuestal que maneja la oficina de presupuesto de la UNH, es en forma anual?	1	2	3	4	5

##### DIMENSIÓN: formulación

Proposición	Valoración				
7. ¿Sabe Ud., que es una estructura funcional programática y para qué es importante en el manejo de presupuesto de una institución pública?	1	2	3	4	5
8. ¿En la formulación del proceso presupuestario de la UNH, se determinan los presupuestos de acuerdo a los planes de trabajo de la institución y sus necesidades?	1	2	3	4	5
9. ¿Sabe Ud., cuáles son las categorías presupuestales que utiliza la oficina de presupuesto de la UNH?	1	2	3	4	5
10. ¿Sabe Ud., que en la fase de formulación, la UNH, propone los diferentes proyectos de inversión pública para el desarrollo institucional?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Aprobación**

Proposición	Valoración				
11. ¿Sabe Ud., que la UNH presenta su informe presupuestal anual al Ministerio de Economía y Finanzas para su aprobación?	1	2	3	4	5
12. ¿Sabe Ud., quien prepara el anteproyecto de la Ley Anual de Presupuesto del Sector?	1	2	3	4	5
13. ¿Sabe Ud.Cuál es la labor del Consejo de Ministros?	1	2	3	4	5
14. ¿Sabe Ud.Cuál es la función del congreso?	1	2	3	4	5
15. ¿Sabe Ud. Que las entidades aprueban su presupuesto Institucional (PIA) de acuerdo a la asignación aprobada por la ley?	1	2	3	4	5
16. ¿Sabe Ud. Que la DGPP emite a los pliegos el reporte oficial de presupuesto con el desagregado por ingresos y egresos?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Ejecución**

Proposición	Valoración				
17. ¿Sabe Ud., si la Oficina de Planificación y Presupuesto de la UNH realiza el cálculo o proyección de los ingresos del año fiscal?	1	2	3	4	5
18. ¿Conoce Ud., las fases de la ejecución de gasto que realiza la oficina de Planificación y Presupuesto de la UNH?	1	2	3	4	5
19. ¿Sabe Ud., que las instituciones públicas incluida la UNH deben de certificar los presupuestos anualmente?	1	2	3	4	5
20. ¿Conoce Ud., que la función pagado se hace a la cuenta del usuario y si es empresa a su Código de Cuenta Institucional?	1	2	3	4	5
21. ¿Sabe Ud., que la Programación de compromiso Anual (PCA) es instrumento de programación presupuestaria y el marco macroeconómico multianual, las reglas fiscales y la capacidad de financiamiento para el año en curso?	1	2	3	4	5

**DIMENSIÓN: Evaluación**

Proposición	Valoración				
22. ¿La oficina de Planificación y Presupuesto realiza la evaluación presupuestal a fin del año fiscal?	1	2	3	4	5
23. ¿Sabe Ud., que una evaluación de tipo financiero es más importante que una evaluación de tipo operativo?	1	2	3	4	5
24. ¿Conoce Ud., que las variaciones físicas y financieras se dan en la etapa de evaluación presupuestaria?	1	2	3	4	5
25. ¿Hay tres tipos de evaluaciones: Evaluación a cargo de las entidades, evaluación en términos financieros a cargo de la DGPP-MEF, y evaluación global de la gestión presupuestaria?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: GESTION ADMINISTRATIVA

**DIMENSION: Planificación**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
26. ¿Considera que para obtén mayor productividad es necesaria planear los recursos?	1	2	3	4	5
27. ¿En la gestión de la UNH se implementan planes, programas, políticas y estrategias de manera coordinada?	1	2	3	4	5
28. ¿En la UNH, las normas y los procedimientos estas bien claros y definidos a nivel de la municipalidad?	1	2	3	4	5
29. ¿La designación de los cargos y funciones están viene definidas a nivel de la UNH?	1	2	3	4	5
30. ¿Se preocupan por difundir los objetivos fundamentales de la UNH?	1	2	3	4	5

**DIMENSION: Organización**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
31. ¿Considera Ud. Que la actual estructura orgánica de la UNH, responde a las necesidades reales de la Institución?	1	2	3	4	5
32. ¿Se asumen responsabilidades, se valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones del personal en la UNH?	1	2	3	4	5
33. ¿En el diseño de puestos de la UNH, se considera el perfil del profesional que debe ocupar dicho puesto?	1	2	3	4	5
34. ¿El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión en la UNH?	1	2	3	4	5

**DIMENSION: Dirección**

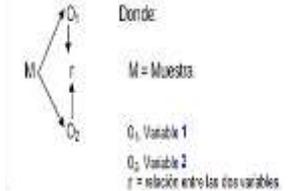
Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
35. ¿Considera Ud., que existe capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo?	1	2	3	4	5
36. ¿Se desarrolla el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
37. ¿De acuerdo a su estructura organizacional se puede tener una comunicación eficiente?	1	2	3	4	5
38. ¿La visión, la misión y los objetivos determinan la eficiencia de gestión a nivel institucional?	1	2	3	4	5
39. ¿En la institución existe motivación permanente de parte de las autoridades y funcionarios para alcanzar los objetivos?	1	2	3	4	5

**DIMENSION: Control**

Proposición	Valoración				
	1	2	3	4	5
40. ¿En la institución se promueven los procesos de control que contribuyen en la mejora de la gestión administrativa?	1	2	3	4	5
41. ¿Se emplean sistemas de control que permiten evaluar las metas y objetivos propuestos?	1	2	3	4	5
42. ¿Los miembros de la institución toman en cuenta las normas de auditoria al momento de tomar decisiones?	1	2	3	4	5
43. ¿Se realizan cambios en los procesos de control con la finalidad de buscar mejoras de control presupuestario en la UNH?	1	2	3	4	5

**TITULO: EL PROCESO PRESUPUESTARIO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA - 2014**

	<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	
<b>GENERAL</b>	¿De qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?	Determinar la relación del Proceso Presupuestario y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014	El Proceso Presupuestario se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014	<b>Variable 1</b>  Proceso presupuestario  Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto-2004	Programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Escala de prioridades</li> <li>- Metas físicas y financieras.</li> <li>- Asignación presupuestaria global</li> </ul>	<b>Método:</b>  <b>Método General</b> Inv. Científica <b>Método Específico:</b> dialectico Análisis síntesis comparativo correlacional Tamayo (2003)  <b>Tipo:</b> Investigación básica Gomero y Moreno (1997, p.68)  <b>Nivel:</b> Correlacional Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81)  <b>Diseño:</b> No experimental Transeccional correlacional	
	<b>ESPECÍFICOS</b>	¿De qué manera se relaciona la Programación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?	Determinar la relación de la Programación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014		La Programación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014	Formulación		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura funcional Programática</li> <li>- Categoría presupuestal.</li> </ul>
		¿De qué manera se relaciona la Formulación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?	Determinar la relación de la Formulación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014		La Formulación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014	Aprobación		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento sustentatorio</li> </ul>
				Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación de Compromiso Anual</li> <li>- Certificación de gasto</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Devengado</li> <li>- Pagado</li> </ul>			



					Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero de evaluación anual</li> <li>- Reporte de Resultados obtenidos</li> <li>- Retroalimentación.</li> </ul>	
¿De qué manera se relaciona la Aprobación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?	Determinar la relación de la Aprobación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014	La Aprobación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014	<b>Variable 1</b> Gestión Administrativa  Idalberto Chiavenato (2006)	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Metas</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Planes</li> <li>- Programas</li> </ul>	Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 121)  <b>Población:</b> 261 = Todo el personal administrativo nombrado y contratado de la UNH Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174)  <b>Muestra:</b> 90 personal administrativo nombrado y contratado con dos años de antigüedad Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 175)  <b>Tipo de muestra:</b> No probabilístico – intencional o selectivo Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 189),	
¿De qué manera se relaciona la Ejecución y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?	Determinar la relación de la Ejecución y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014	La Ejecución se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014		Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura orgánica</li> <li>- Análisis y diseño de puestos</li> </ul>		
¿De qué manera se relaciona la Evaluación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014?	Determinar la relación de la evaluación y la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica – 2014	La evaluación se relaciona directa y significativa con la Gestión Administrativa de la Universidad Nacional de Huancavelica - 2014		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Comportamiento Individual y de grupo</li> </ul>		
				Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normas</li> <li>- Auditorias</li> <li>- Acción</li> <li>- Resultados</li> <li>- Retroalimentación</li> </ul>		



VIP	1VIP	2VIP	3VIP	4VIP	5VIP	6VIP	7VIP	8VIP	9VIP	10VIP	11VIP	12VIP	13VIP	14VIP	15VIP	16VIP	17VIP	18VIP	19VIP	20VIP	21VIP	22VIP	23VIP	24VIP	25VIP	26VIP	27VIP	28VIP	29VIP	30VIP	31VIP	32VIP	33VIP	34VIP	35VIP	36VIP	37VIP	38VIP	39VIP	40VIP	41VIP	42VIP	43VIP	44VIP	45VIP	46VIP	47VIP	48VIP	49VIP	50VIP													
4	5	3	2	3	5	3	4	2	4	4	3	2	3	4	2	4	2	3	3	4	2	4	2	3	5	4	2	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	2	2	1	13	1	18	1	16	1	18	1	18	2	22	2	14	1	81	1	72	1	
5	5	4	3	3	5	2	4	3	5	5	4	3	5	3	5	2	4	3	5	4	3	5	2	4	3	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	25	2	15	2	20	1	21	2	21	1	21	1	19	3	22	2	16	2	94	2	78	2
6	5	6	2	3	4	3	6	2	4	6	3	4	4	2	6	2	4	3	4	4	2	6	2	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	24	2	14	1	21	2	18	1	21	2	17	2	16	2	94	2	75	2					
4	4	4	4	3	4	5	2	4	1	5	4	2	2	5	5	1	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	24	2	12	1	19	1	21	2	21	3	21	2	17	2	22	2	16	2	93	1	76	2				
5	5	5	2	3	4	3	5	1	5	5	3	3	3	4	2	5	4	4	5	4	3	3	5	4	5	5	3	5	4	4	2	4	4	5	5	4	4	24	2	14	1	20	1	22	3	22	1	22	2	17	2	19	1	19	3	93	1	77	2				
4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	5	2	4	3	3	4	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	24	2	14	1	20	1	19	2	21	1	21	2	16	1	20	1	77	1	74	1				
5	5	5	3	5	4	3	5	3	5	5	3	3	5	4	1	3	2	4	3	4	4	3	2	2	4	4	2	3	5	3	4	4	4	5	1	4	4	3	5	4	3	27	3	16	2	21	2	16	1	19	1	15	1	18	1	15	1	91	1	67	1		
4	4	5	5	4	5	4	4	5	2	5	4	4	2	4	5	2	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	5	2	4	5	4	5	4	5	4	27	3	16	2	21	2	22	3	19	2	19	1	14	1	21	2	18	3	101	2	72	1		
4	5	4	4	4	4	3	4	1	4	5	2	3	4	4	2	3	5	4	5	4	4	4	4	3	5	2	4	4	4	2	5	3	4	4	5	3	5	4	4	25	2	12	1	21	2	23	3	22	2	22	2	14	1	21	2	16	2	97	2	74	1		
5	5	4	3	3	5	2	5	2	5	4	3	2	5	4	5	2	5	4	4	3	3	5	3	4	3	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	25	2	14	1	23	2	20	2	19	2	19	1	16	1	21	2	15	1	96	2	71	1			
4	4	5	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2	5	3	5	4	5	4	5	3	3	3	4	3	2	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	25	2	13	1	21	2	19	1	19	1	17	2	17	2	100	2	75	2							
3	4	5	4	3	4	4	4	5	2	5	2	4	4	5	2	4	5	2	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	23	1	16	2	22	2	23	3	19	1	19	1	19	1	20	3	101	2	77	2					
4	5	4	2	4	5	4	1	4	4	3	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	24	2	13	1	23	2	23	3	22	3	22	2	16	1	23	2	17	2	97	2	78	2				
5	4	5	3	5	4	5	3	2	5	4	5	2	3	3	4	5	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	26	2	15	2	23	2	19	2	20	2	20	1	18	2	23	2	18	3	98	2	79	2		
5	3	5	4	3	5	4	4	3	4	4	2	4	5	5	3	4	4	3	3	5	3	5	3	5	2	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	25	2	15	2	23	2	19	2	23	1	23	3	20	3	21	2	15	1	95	2	79	2		
4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	2	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	25	2	14	1	23	2	22	2	22	2	16	2	103	3	77	2								
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	2	18	3	22	2	22	3	22	2	16	2	103	3	77	2									
4	4	3	3	5	4	3	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	2	14	1	26	3	20	2	21	2	21	2	16	2	97	2	75	2							
3	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	2	16	2	25	3	20	2	23	3	23	3	17	2	21	2	16	2	101	2	77	2				
4	5	4	3	4	4	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	2	17	3	22	3	19	2	20	3	20	3	18	2	102	2	73	1							
5	4	3	4	5	4	5	2	5	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	2	16	2	20	1	22	3	23	3	18	2	22	2	103	3	80	3							
4	3	5	3	4	4	4	2	5	5	1	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23	1	15	2	18	1	22	3	23	3	19	3	20	1	14	1	93	1	80	3					
5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	28	3	16	2	22	2	18	1	22	2	18	2	25	3	100	2	83	3							
4	5	3	3	4	4	3	6	4	6	5	2	4	6	3	4	6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23	1	17	3	23	2	20	2	22	2	22	2	18	2	21	2	16	2	99	2	77	2			
5	4	3	2	3	5	4	4	3	5	3	5	3	4	2	4	2	5	5	4	4	3	3	2	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	23	1	16	2	22	2	21	2	20	2	20	2	18	2	24	3	17	2	95	2	79	2		
4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	2	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	24	2	19	2	22	2	22	2	22	2	17	2	23	2	19	3	99	2	81	3					
4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	1	3	3	4	2	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	2	19	3	22	1	22	3	22	2	17	2	24	3	18	3	99	2	81	3					
5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	2	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	2	19	3	22	2	19	2	22	2	17	2	23	2	16	2	99	2	81	3					
4	4	4	6	5	6	4	4	3	4	4	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	25	2	15	2	21	2	21	2	21	2	15	1	22	2	16	2	98	2	74	1					
4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	1	5	5	5	3	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	27	3	15	2	23	2	20	2	23	3	23	3	17	2	21	2	15	1	102	2	76	2			
5	4	3	3	4	4	4	2	3	5	2	3	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23	1	13	1	22	2	19	2	23	3	19	3	22	2	16	2	104	2	80	3					
4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	26	2	13	1	22	2	19	2	23	3	23														

