

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO PRESUPUESTAL
EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN APURÍMAC PERIODO 2016”**

TESIS

PRESENTADO POR:

Bach. Milton Palomino Urquizo

Bach. Reina Rodríguez Contreras

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

ABANCAY-PERÚ

2016



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO PRESUPUESTAL EN LA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN APURÍMAC PERIODO 2016"

Presentado por Bach. **MILTON PALOMINO URQUIZO** y Bach. **REINA RODRÍGUEZ
CONTRERAS**, para optar el Título de: Licenciado en Administración de Empresas.

Sustentado y aprobado el 15 de Agosto del 2019 ante el jurado:

Presidente:

Mgt. Julián Ore Leiva

Primer Miembro:

Dra. Rosario Leticia Valer Pinto

Segundo Miembro:

Mgt. Elio Nolasco Carbajal

Asesor(es):

Dr. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas

Agradecimiento

A: Dios, por habernos dado la vida, la fortaleza y valor en momentos difíciles, porque en su nombre todo es posible y por permitirnos llegar hasta este momento en nuestra formación profesional.

A nuestros docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Dedicatoria

A nuestros padres, a quienes les debemos la vida, por su apoyo incondicional, por su constancia y el amor desmedido, que es la motivación que nos ha permitido ser personas de bien.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1. Descripción del problema	5
1.2. Enunciado	6
1.2.1. Problema General.....	6
1.2.2. Problemas Específicos.....	6
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivos generales	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación	7
1.5. Delimitación.....	7
1.5.1. Delimitación espacial	7
1.5.2. Delimitación temporal.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Marco referencial	12

2.2.1. Principales definiciones de la Gestión Administrativa	12
2.2.2. Principales precursores de la gestión administrativa.....	13
2.2.3. Modelo de la gestión administrativa	14
2.2.4. Definición del Proceso presupuestal	19
2.2.5. Control y evaluación del presupuesto	25
2.2.6. Presupuesto por Resultados.....	28
2.2.7. Teoría Neoclásica de la Administración	30
2.2.8. Administración por Objetivos	31
2.2.9. Teoría de la Burocracia	32
2.3. Definición de Términos	38
CAPÍTULO III	42
DISEÑO METODOLÓGICO	42
3.1. Definición de variables	42
3.2. Operacionalización de variables	42
3.3. Hipótesis de investigación	43
3.3.1. Hipótesis general	43
3.3.2. Hipótesis específicas.....	43
3.4. Tipo y diseño de Investigación	43
3.4.1. Tipo de Investigación	43
3.4.2. Nivel de investigación	44
3.4.3. Método de investigación.....	44

3.4.4. Diseño de investigación.....	44
3.5. Población y muestra.....	44
3.5.1. Población	44
3.5.2. Muestra	45
3.6. Procedimiento de la investigación	46
3.7. Material de la investigación.....	47
3.7.1. Prueba de entrada.....	47
3.7.2. Instrumentos de investigación	47
CAPÍTULO IV	48
RESULTADOS	48
4.1. Descripción de los resultados	48
4.1.1. Variable Gestión administrativa.....	48
4.1.2. Variable Proceso presupuestal.....	53
4.2. Contrastación de hipótesis	59
4.2.1. Hipótesis general	59
4.2.2. Hipótesis específicas 01.....	61
4.2.3. Hipótesis específicas 02.....	63
4.2.4. Hipótesis específica 03	65
4.2.5. Hipótesis específicas 04.....	67
4.3. Discusión de resultados	69
CAPÍTULO V	72

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1. Conclusiones	72
5.2. Recomendaciones	73
Referencia Bibliografía.....	74
ANEXOS	78

Índice de tablas

Tabla 1. Niveles de cumplimiento.....	24
Tabla 2. Rango de calificaciones.....	24
Tabla 3. Operacionalización de variables.....	42
Tabla 4. Cuadro de asignación del personal.....	45
Tabla 5. Personal de la DREA por áreas	45
Tabla 6. Variable gestión administrativa.....	48
Tabla 7. Planeación.....	49
Tabla 8. Organización.....	50
Tabla 9. Dirección	51
Tabla 10. Control.....	52
Tabla 11. Proceso presupuestal	53
Tabla 12. Programación.....	54
Tabla 13. Formulación.....	55
Tabla 14. Aprobación	56
Tabla 15. Ejecución.....	57
Tabla 16. Evaluación.....	58
Tabla 17. Resumen del modelo	60
Tabla 18. Gestión administrativa y proceso presupuestal	60
Tabla 19. Coeficiente de relación entre las variables gestión administrativa y proceso presupuestal	60
Tabla 20. Resumen modelo	62

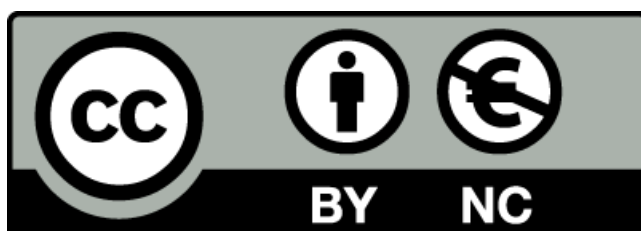
Tabla 21. Proceso presupuestal y planeación	62
Tabla 22. Coeficiente de relación entre la planeación y proceso presupuestal	62
Tabla 23. Resumen del modelo	64
Tabla 24. Organización y proceso presupuestal	64
Tabla 25. Coeficiente de relación entre organización y proceso presupuestal	64
Tabla 26. Resumen del modelo	66
Tabla 27. Dirección y proceso presupuestal	66
Tabla 28. Coeficiente de relación entre dirección y proceso presupuestal	66
Tabla 29. Resumen del modelo	68
Tabla 30. Control y proceso presupuestal	68
Tabla 31. Coeficiente de relación entre control y proceso presupuestal	69

Índice de figuras

Figura 1. Proceso de programación	20
Figura 2. Ejecución del gasto publico	22
Figura 3. Gestión administrativa	48
Figura 4. Planeación	49
Figura 5. Organización	50
Figura 6. Dirección	51
Figura 7. Control	52
Figura 8. Proceso presupuestal	53
Figura 9. Programación	54
Figura 10. Formulación	55
Figura 11. Aprobación	56
Figura 12. Ejecución	57
Figura 13. Evaluación	58

“Gestión Administrativa y su incidencia en el Proceso Presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac año 2016”

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: Gestión administrativa y su incidencia en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac en el año 2016”. Según Terry (1986) en su libro Gestión administrativa indicó que “la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (p. 43). En ese sentido, la gestión administrativa está referido al conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través de cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

De igual manera, el Presupuesto Público es un 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. (Dirección General de Presupuesto Público, 2011)

Además, este presupuesto está compuesto de etapas o fases como: la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

En este sentido, se formuló el siguiente problema general de investigación: ¿Cuál es el grado de incidencia que existe de la gestión administrativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac - 2016?

Cuyo objetivo consiste en determinar el grado de incidencia que existe de la gestión administrativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac, 2016.

La hipótesis general de la investigación consiste en: La gestión administrativa incide de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac - 2016.

La presente investigación consta de cinco capítulos, que son las siguientes:

Capítulo I, comprende el planteamiento de la investigación; donde se desarrolla el planteamiento y la formulación del problema de investigación, delimitación de la investigación, justificación, objetivos y limitaciones.

En el capítulo II, se aborda el marco teórico donde se presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y conceptuales están referidas sobre la gestión administrativa y el proceso presupuestal

En el capítulo III, se aborda la metodología de la investigación; se especifica el nivel, tipo, método y diseño de investigación; la población y muestra, las técnicas, instrumentos, procedimientos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de análisis de datos

En el capítulo IV, se aborda los resultados, se especifica en la descripción de los resultados, la contrastación de hipótesis y la discusión de resultados.

En el capítulo V, aborda las conclusiones y recomendación. Y finalmente presenta la referencia bibliografía y los anexos.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de incidencia que existe de la gestión administrativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac - 2016. Es una investigación de tipo básica, nivel de investigación descriptivo - explicativo, con diseño no experimental, en donde la población está constituida por 70 trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Apurímac; como la población de estudio de la DREA es bastante pequeña, se usó el muestreo no probabilístico por conveniencia.

Las técnicas usadas fue la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario, validado a través de juicio de expertos, para el procesamiento de datos se utilizó el programa estadístico SPSS, versión 22.0 y Excel. Para el análisis e interpretación se realizó la estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), y las tablas y figuras. Para verificar la validez de la hipótesis se empleó la Prueba Estadística de la Regresión Lineal.

Los resultados del análisis bivariado muestran: que el valor $p = 0.000 < 0.05$, por tanto, la gestión administrativa explica el comportamiento del proceso presupuestal, en un 70,9% de las veces. En ese sentido: La gestión administrativa incide de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac - 2016.

Debido a que la gestión administrativa tiene un alto grado de incidencia sobre el proceso presupuestal, se recomienda implementar el proceso administrativo de manera más adecuada a través de la planeación, organización, dirección y control para así lograr efectos positivos en el proceso presupuestal el cual conlleva al logro de los objetivos organizacionales.

Palabras claves: *gestión administrativa, proceso presupuestal, ejecución presupuestal.*

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the incidence of administrative management on the budgetary execution process of the Apurímac 2016 Regional Education Directorate. It is an explanatory type research, with no experimental design, where the population is constituted by 70 workers Administrators of the Regional Direction of Education Apurímac; Since the study population of the DREA is quite small, non-probabilistic convenience sampling was used.

The techniques used were the survey whose instrument is the questionnaire, the statistical control system SPSS, version 22.0 and Excel. For the analysis and interpretation, the descriptive statistics (frequencies and percentages), and the tables and figures were made. To verify the validity of the hypothesis, the Statistical Test of Linear Regression was used.

The results of the bivariate analysis show that the value $p = 0.000 < 0.05$, therefore, the administrative management explains the behavior of the budget process, in 70.9% of the time. In that sense: administrative management has a significant influence on the budgetary execution process of the Apurimac Regional Education Office - 2016.

Administrative management influences 70.9% of the budgetary process, it is recommended to implement the administrative process in a more appropriate way through planning, organization, management and control to achieve positive results in the budget process which entails to the achievement of organizational objectives.

Key words: administrative management, budget process, budget execution.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

El Estado a nivel nacional conjuntamente con todas las instituciones públicas en cumplimiento de sus funciones, tiene al Presupuesto Público como uno de sus primordiales instrumentos de gestión pública para asignar de una manera eficiente y eficaz sus recursos, con el fin de que puedan cumplir sus metas, prioridades y el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios con equidad, eficacia y eficiencia, asimismo permita continuar con la reducción de la pobreza y las brechas de desarrollo que afectan a la población.

La toma de decisiones sin atender a un proceso objetivo y sistemático, generalmente ocasiona resultados adversos, prácticas que se deben a la deficiente gestión administrativa en las instituciones del Estado, como resultado tienen una deficiente ejecución en las actividades y como consecuencia el proceso presupuestal se afecta sustancialmente, lo que lleva a la problemática en las instituciones públicas; por lo que, es necesario llevar a cabo dicha investigación. Esta tendencia afecta a la mayoría de las instituciones públicas como a la Dirección Regional de Educación Apurímac, no es ajeno a esta problemática y por ello con la presente investigación se promueve las diversas formas de determinar la incidencia de la gestión administrativa en el proceso presupuestal.

En el contexto a nivel nacional y local, las entidades del sector público no logran los resultados planteados en lo que respecta al tema presupuestal, más al contrario continúan revirtiendo los recursos al tesoro público al no lograr el 100% de ejecución del presupuesto asignado, al observar esta situación surge la necesidad de estudio sobre la Gestión Administrativa como una herramienta que permite optimizar el uso de los recursos y el rol que juega durante el ejercicio del proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac (DREA) en el Año 2016.

1.2. Enunciado

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el grado de incidencia que existe de la gestión administrativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac - 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Qué grado de influencia existe de la Planeación en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016?

¿Qué grado de influencia existe de la Organización en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016?

¿Qué grado de influencia existe de la Dirección en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016?

¿Qué grado de influencia existe del Control en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos generales

Determinar el grado de incidencia que existe de la gestión administrativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac, 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

Establecer el grado de influencia que existe entre la planeación y el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2016.

Establecer el grado de influencia que existe entre la Organización y el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2016.

Establecer el grado de influencia en la Dirección en el proceso presupuestal de la Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2016

Establecer el grado de influencia del Control en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2016.

1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación es importante porque permite conocer el latente problema sobre la deficiente gestión administrativa y su repercusión en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación. Y a la vez constituye una herramienta de trabajo para todas las personas que laboran dentro de cada una de las áreas de la institución y por su importancia ayudan a todos los trabajadores en el cumplimiento de las metas y objetivos. Como sabemos la gestión administrativa es una herramienta indispensable que incluye el proceso de planificación, organización, dirección y control, con el diseño adecuado de este sistema de gestión, las instituciones del sector público o privado pueden obtener mejores resultados a nivel presupuestal, generando un impacto positivo en la calidad de servicio para los ciudadanos.

Con esta investigación los beneficiarios serán las instituciones públicas como la Dirección Regional de Educación de Apurímac y los colaboradores que desarrollan las actividades en la institución y, de manera indirecta los ciudadanos y la población en general por la efectividad en los servicios prestados por la DREA.

1.5. Delimitación

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Dirección Regional de Educación Apurímac de la ciudad de Abancay enmarcado en las siguientes delimitaciones:

1.5.1. Delimitación espacial

Este trabajo de investigación se desarrolló únicamente en el sector público en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, los resultados obtenidos y los criterios planteados están al alcance de la DREA, en el estudio respectivo para la elaboración del siguiente de trabajo de

investigación se desarrolló en la ciudad de Abancay, Provincia de Abancay, Región de Apurímac Perú. El campo de observación fue la Dirección Regional de Educación Apurímac, ubicada en la Av. Pachacutéc a una cuadra del Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega Apurímac.

1.5.2. Delimitación temporal

La investigación se realizó en el año 2016

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Dentro del marco de las investigaciones realizadas en los diferentes centros de educación superior del país, y las consultas bibliográficas, así como también las bibliotecas virtuales, se encontró la producción de investigaciones realizadas que se detalla a continuación y se toma como antecedentes.

Según Obregon & Guia (2011) en el trabajo de investigación titulado “Proceso de ejecución presupuestal y su incidencia en el nivel de cumplimiento de indicadores de los proyectos de inversión de medio ambiente del gobierno regional Apurímac”, tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas impartido por la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac; es una investigación científica de tipo básica; cuyo objetivo fue determinar cómo el proceso de ejecución presupuestal incide en el nivel de cumplimiento de los proyectos de inversión; y llegó a las siguientes conclusiones:

El proceso de ejecución presupuestal inadecuado incide en el bajo nivel de cumplimiento de los indicadores de los proyectos de la función de medio ambiente, debido a que los procesos de ejecución (programación, certificación y los procesos de ejecución financiera) demoran. Asimismo, la aprobación del presupuesto se realiza de acuerdo a la continuidad de los proyectos de inversión y la priorización de los proyectos viables en el presupuesto participativo basado en los resultados y enmarcados dentro de los objetivos institucionales del gobierno regional y estas a la vez de acuerdo a las normativas establecidas por la Dirección General del Presupuesto Público. La programación de ingresos y gastos no se realizaron de acuerdo al Presupuesto Institucional Modificado, así mismo no se tomó en cuenta los cuadros analíticos de gasto de los expedientes técnicos de los proyectos de inversión del medio ambiente; lo cual, implica retraso y modificación en el tiempo normal de ejecución financiera y física de los proyectos de acuerdo a su horizonte normal.

Según Chilibingua (2012) en la investigación titulada “La Gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán”, publicada en la revista visión empresarial de Ecuador; la investigación se halla dentro del campo social por lo cual tiene una explicación cualitativa; el propósito fue determinar las falencias de la gestión empresarial tanto administrativa, contable y de control de recursos humanos y la incidencia en la optimización de los recursos empresariales; y llegó a las siguientes conclusiones:

Las empresas del sector textil en la ciudad de Tulcán no han desarrollado acciones que les permita posicionarse y desarrollarse en el mercado, dando lugar de esta manera a la supremacía del mercado textil colombiano. Son pocas las empresas textiles que han logrado mantenerse a nivel de la ciudad de Tulcán, otras han experimentado crisis por la ausencia de estrategias enfocadas a lograr mejor desarrollo productivo y competitivo, la falta de una publicidad en los medios de comunicación sean estos escrita, radiales o televisivos. Las políticas actuales del gobierno central son de promoción, de ayuda y de apoyo a la producción nacional con el lema “primero lo nuestro”, oportunidad que no se aprovecha en el sector textil, no cuentan con un asesoramiento oportuno, eficiente y profesional sobre las estrategias de gestión administrativa y operativa que favorezca al cumplimiento de los objetivos y misión empresarial. En cuanto al proceso administrativo y financiero de las empresas no ha dinamizado procesos de manejo de talento humano, no cuenta con un sistema de control en las áreas administrativas y financieras de las empresas, lo que ocasionan prácticas permanentes sin optimizar recursos.

Según Romero (2016) en la investigación titulada “Sistema de control interno en la gestión administrativa del área de producción y su incidencia en la empresa inversiones avícolas S.A.C. en el distrito de Chiclayo”, tesis para optar el título de contador público impartido por la Universidad Nacional de Trujillo; en la investigación se usó el método descriptivo; donde el objetivo fue determinar si el sistema de control interno incide en la gestión administrativa; y llegó a las siguientes conclusiones:

Mediante el análisis realizado, se puede concluir que la aplicación eficiente del sistema de control interno, a través de la implementación de manuales de control interno en la gestión administrativa del área de producción, repercute en una mejor continua de los procesos en la

empresa inversiones avícolas S.A.C., permitiendo tomar las mejores decisiones en el momento oportuno, para cumplir con eficiencia, eficacia y economía los retos que tenemos por delante. El área de producción es de vital importancia en el desarrollo de la empresa inversiones avícolas S.A.C., pero presenta deficiencias en la gestión administrativa por la falta de manuales de control interno que guíen el accionar de los colaboradores generando un nivel de riesgo significativo que afecta la productividad de la empresa, el solo hecho de establecer un negocio crea riesgos, por el alcance y frecuencia del control dependen de los riesgos que se pretenden cubrir. El control interno para el área de producción de la empresa inversiones avícolas S.A.C. es importante, tanto en la conducción de la organización como en el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de la empresa, por ello el compromiso de los colaboradores en el uso de herramientas que colaboren a la eficiencia, eficacia y economía de las tareas, contribuyen a que la empresa tenga un proceso integrado de control que dé valor al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Campos (2011) en la investigación titulada “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”, tesis para optar el título de Licenciado en la Especialidad de Bibliotecología impartido por la Universidad Técnica del Norte; la investigación es de tipo descriptivo, de tipo documental; y llegó a las siguientes conclusiones:

Se determinó que los usuarios de la Biblioteca Municipal Pedro Moncayo no conocen todos los servicios que presta. Asimismo, la biblioteca no es especializada, su fondo bibliográfico es general para toda clase de usuarios, estudiantes, investigadores, profesionales. Por otra parte, no existe la participación del personal bibliotecario en la ejecución del presupuesto del departamento. Se presenta la necesidad de realizar un Manual de gestión Administrativa que ayude a implementar procesos.

Según Arias (2014) en la investigación titulada “Control interno en la ejecución presupuestal del gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora años 2012-2013”, tesis para optar el Título profesional de Contador Público impartido por la Universidad Nacional de Cajamarca; nivel de investigación descriptiva correlacional, transversal no experimental; donde el

objetivo fue determinar la incidencia de un sistema de control interno eficiente en la ejecución presupuestal del gasto público; y llego a la siguiente conclusión:

En la Municipalidad Distrital de Llacanora durante los años 2012 y 2013 se aplicaron acciones de control interno de una manera inadecuada, ya que en muchas ocasiones no se tomó en cuenta la capacidad del financiamiento para la ejecución presupuestal que verifique todas las operaciones que conllevan al gasto público, de acuerdo a las normas y técnicas establecidas por la Contraloría General de la República. Por otro lado, las acciones que si se tomaron en cuenta fue la presentación de rendición de cuentas, memorias anuales y el seguimiento a todo tipo de documentación vinculada con la ejecución presupuestal del gasto público. La causa principal que limitó la implementación efectiva del control interno durante los años 2012 y 2013 dependió en elevado grado a los aspectos políticos como son: falta de voluntad y compromiso del Alcalde y los funcionarios, intereses políticos, es decir, la ejecución del presupuesto del gasto público de acuerdo a lo que dispone la autoridad en función a sus prioridades y beneficios; afectando al logro de objetivos y metas como parte de la misión y visión institucionales en los procesos de la ejecución presupuestal del gasto público.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Principales definiciones de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa se entiende como un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través de cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Asimismo, según Bachenheimer (2016) definen a la gestión administrativa como “el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa” (p.4). Además, con base en Robbins & DCenzo (2009) la gestión administrativa afirman:

El proceso que consigue que se ejecuten las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junta a ellas lograr que las actividades primordiales se ejecuten con éxito. De esta

manera, la eficiencia y eficacia permite darnos un diagnóstico de cómo estamos haciendo las cosas y que debemos hacer al respecto, con el objetivo de alcanzar las metas programadas. (p.6)

Por lo tanto, se entiende que la gestión administrativa es la ejecución de las actividades, todas ellas encaminadas al logro de los objetivos de la organización.

2.2.2. Principales precursores de la gestión administrativa

Para que la administración sea lo que es hoy en día, hubo personajes destacados que, con sus aportes han contribuido en el desarrollo del planteamiento de la gestión administrativa. Según Calix (2017) destaca a los principales gestores de la gestión administrativa entre ello se encuentran:

Confucio:

Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, recomendando:

- ✓ Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
- ✓ Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidismo.
- ✓ Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

Adam Smith:

Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Frederick W. Taylor

Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según su criterio, los trabajadores en lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen

deliberadamente lo menos que pueden . Además, promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos. Él disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras.

Henry Fayol:

Fayol fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna". Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos. Fayol aportó catorce principios básicos a la administración

2.2.3. Modelo de la gestión administrativa

2.2.3.1. Proceso de Planeación

La planeación es una de las primeras etapas del proceso administrativo, en ella se fijan los objetivos a lograr y las actividades que deberían realizarse, desde de la posición de Chiavenato (2004):

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzar de manera adecuada los objetivos de la organización. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por lo tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a alternativas para el futuro. (p.20)

Es decir, la planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas, existen varios tipos de planes, desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a ser adoptadas (Koontz y Heinz, 2001).

Fundamentalmente, la planeación implica trazar el futuro materializar. En esencia, debe visualizar las oportunidades y las dificultades que surgirán en el futuro para explotarlas o

combatirlas, según sea el caso. El proceso de planeación, que comienza en la determinación de objetivos, define estrategias y políticas y detalla los planes para alcanzar; establece e sistema de decisiones e introduce una revisión de los objetivos para alimentar un nuevo ciclo de planificación (Steiner, 1969).

Como lo plantea Chiavenato (2004), para entender mejor como se ejecuta la planeación, es conveniente descomponerla en tres fases secuenciales: determinación de los objetivos por alcanzar; toma de decisiones respecto de las acciones futuras; elaboración de planes.

2.2.3.2. Proceso de Organización

La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de recursos necesarios.

Como expresa Velásquez (2007), el concepto de “organización se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa” (p.133). Asimismo, con base en Chiavenato (2004), “la organización busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o empresa intenta cumplir los planes” (p.122)

Es decir que mediante la organización se logra definir los objetivos que se pretende alcanzar y como también las actividades a realizar.

2.2.3.2.1. División del trabajo

La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas. Por otra parte, según Chiavenato (2014) la división de trabajo:

2.2.3.2.2. Departamentalización

Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica. Asimismo, Hellriegel y Slocum (1998) definen “la departamentalización como la

subdivisión de tareas y la asignación de estas a grupos especializados en una organización, así como a la creación de normas para el desempeño de esas tareas” (p.120).

2.2.3.2.3. *Jerarquía de la organización*

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

Desde la posición de Chiavenato (2014), en los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo. El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado los departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. Otra consecuencia del principio de la división del trabajo es la diversificación funcional de la organización. La pluralidad de funciones que impone la especialización exige el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir todas las actividades para que éstas cumplan sus respectivos objetivos de forma armónica.

2.2.3.2.4. *Coordinación*

Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. La coordinación es un proceso que implica el uso de estrategias y patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes, con el objetivo de alcanzar unas metas comunes. La coordinación garantiza que un equipo funcione como un todo unitario y es identificado como un proceso clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo. (Rico, Sanchez , Gil, Alcover y Tabernero , 2011, p. 59)

Sin coordinación la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación.

2.2.3.3. *Proceso de Dirección*

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En palabras de Chiavenato (2004), “la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales” (p.25).

Es decir, es un proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

2.2.3.3.1. *Motivación*

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Según Stoner, Freeman y Gilber (2001):

2.2.3.3.2. *Liderazgo*

Es un proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. En palabras de Alfonso, Alvero, & Tillán (1999) “el liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” (p.35).

Según James McGregor Burns (2000), argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales de liderazgo pasara a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiera que este se ofrezca a los seguidores suficiente información

sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, pueda elegir con inteligencia.

2.2.3.3.3. Equipos de trabajo

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones desde siempre han existido dos tipos de equipos: los formales y los informales. Sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos.

2.2.3.3.4. Comunicación o negociación

Procesos mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de transmisión de mensaje simbólicos, es el fluido vital de una organización y los errores de comunicación han producido, en más de una organización daños equivalentes a una lesión cardiovascular.

2.2.3.4. Proceso de Control

Teniendo en cuenta a Chiavenato (2004), el control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. Según Chiavenato (2004):

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó, y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos establecidos. La esencia del control radica en la verificación de que si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados el control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado de antemano. (p.385).

Además, Chiavenato (2004) afirma que el control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:

- ✓ Establecimiento de estándares y criterios
- ✓ Observación del desempeño
- ✓ Comparación del desempeño con el estándar establecido

2.2.4. Definición del Proceso presupuestal

Según la Dirección General de Presupuesto Público (2011) a través de la guía básica del sistema nacional de presupuesto, deduce:

El Presupuesto Público es un 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. (p.22)

2.2.4.1. El proceso presupuestal

Con base en la Dirección General de Presupuesto Público (2011) las fases del proceso presupuestal son:

2.2.4.1.1. 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. Dentro de dicha etapa, realiza las acciones siguientes:

- ✓ 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.



Figura 1. Proceso de programación
Fuente. Directiva N° 005 - 2012-EF/50.01

2.2.4.1.2. Formulación

En la fase de formulación 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.

2.2.4.1.3. 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.

Cabe mencionar que la Dirección Regional de Educación de Apurímac, no es participe de esta etapa debido a que el congreso de la Republica lo aprueba el Presupuesto Anual para el año fiscal, es decir para todas los pliegos y unidades ejecutoras del País. Pero la DREA al elaborar el Presupuesto institucional de Apertura – PIA, Remite a la Dirección de Ministerio de Economía y Finanzas para que Luego sea Incluido y Aprobado en el Presupuesto General de la Republica.

La aprobación presupuestaria presenta cinco pasos:

Paso 1. El MEF – DGPP prepara el Anteproyecto de la Ley Anual de Presupuesto del Sector.

Paso 2. El Consejo de Ministros remite el Proyecto de Ley Anual del Presupuesto al Congreso de la República.

Paso 3. El Congreso debate y aprueba.

Paso 4. Las entidades aprueban su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de acuerdo a la asignación aprobada por la Ley.

Paso 5. La DGPP emite a los pliegos el reporte oficial de presupuesto con el desagregado por ingresos y egresos.

2.2.4.1.4. Ejecución

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). 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



Figura 2. Ejecución del gasto publico

Fuente. Directiva N° 005 - 2012-EF/50.01

- ✓ **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. Para realizar el compromiso se requiere previamente de la Certificación Presupuestal. La Certificación es la verificación de disponibilidad de recursos realizada por la Oficina de Presupuesto de la entidad.
- ✓ **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.
- ✓ **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. El devengado y el pago están regulados de forma específica por las normas del Sistema Nacional de Tesorería.

2.2.4.1.5. Evaluación

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.

La Evaluación Presupuestaria Semestral y Anual se realiza en el “Aplicativo Informático web para la Evaluación al Primer Semestre y Anual de los Presupuestos Institucionales del Ejercicio Presupuestario 2016”, en que se registra o actualiza los

resultados específicos y estratégicos, los resultados de la gestión presupuestaria, así como cálculo del indicador de gestión, como se detalla a continuación.

Para la determinación del nivel de cumplimiento se calcula un ratio que considera el logro de las metas vinculadas a las actividades y/o proyectos que la entidad ha ejecutado al Primer Semestre y Anual 2016. El ratio se calcula de la siguiente manera según la Directiva N°005, (2012):

Tabla 1. Niveles de cumplimiento

Act/Proy (Ejecución Física)	Nivel de cumplimiento (ejecutado/programado) %
Meta 1	100
Meta 2	80
Meta 3	30
Avance porcentual de las metas contenidas en la Activ/Proy ejecutado	70%

Fuente. Directiva N° 005 - 2012-EF/50.01

El indicador de gestión muestra el grado de avance físico de las acciones realizadas por la entidad respecto de la misión institucional, el cual, tomado como medida de la gestión institucional, es calificado según el rango que se detalla a continuación:

Tabla 2.
Rango de calificaciones

<i>Escala</i>	<i>Calificación</i>
1 – 40	Muy bajo
41 - 60	Bajo
61 - 80	Medio
81 - 90	Alto
91 - 100	Muy alto

Fuente. Directiva N° 005 - 2012-EF/50.01

2.2.5. Control y evaluación del presupuesto

Gracias al Sistema de Administración Financiera – SIAF, se registran rápidamente las distintas etapas del gasto (compromiso, devengado, girado y pagado) de las distintas principales unidades ejecutoras, asimismo, los estimados globales del gobierno central se conocen dentro del mes siguiente, con reportes relativamente comprehensivos elaborados tanto por el banco central como más recientemente por el MEF, y los resultados del sector público en su conjunto se conocen trimestralmente con un retraso n mayor de dos meses. Sin embargo, los registros contables estándares tardan mucho más y con consolidados en efecto solo anualmente con un rezago de seis meses.

El rol de control lo ejerce la contraloría de la Republica, supuestamente una entidad autónoma, cuyo jefe es designado por el presidente y ratificado por el congreso, que en esencia hace evaluaciones post sobre la legalidad de las operaciones, controlando la eficacia y no necesariamente la eficiencia de los gastos. Esta institución no tiene capacidad para efectuar una evaluación algo rigurosa en términos económicos. Es un talon e Aquiles en las evaluaciones sobre transparencia del proceso presupuestario, como señala el informe sobre transparencia fiscal del FMI para Perú y el Latin American of Budget Transparency 2005.

La legislación moderna enfatiza el poderoso papel que puede cumplir el congreso como ente supervisor del presupuesto, pues la experiencia demuestra que un exceso de discrecionalidad por el Ejecutivo puede ser perjudicial tanto en los aspectos macroeconómicos como como referentes a la eficiencia, además de poder perjudicar la representatividad.

Las normas y leyes que regulan son promulgadas para cada año fiscal, para esta investigación se trabajó con las leyes del año fiscal 2016, los cuales son:

2.2.5.1. Ley N° 30372 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016

Es la ley que aprueba el presupuesto anual de gasto para el año fiscal 2016, para ese año fue aprobado el monto de s/. 138 490 511 244,00 (ciento treinta y ocho mil cuatrocientos noventa millones quinientos once mil doscientos cuarenta y cuatro y 00/100 nuevos soles). Que

correspondieron créditos presupuestarios máximos correspondientes a los pliegos presupuestarios del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.

En el capítulo II de la ley N° 30372, se encuentran las normas para la gestión presupuestaria donde se norma el uso adecuado del presupuesto público. Y los demás capítulos norman el uso adecuado del presupuesto en cada sector, ya sea en educación, salud y entre otros.

2.2.5.2. Ley N° 30373 Ley de Equilibrio Financiero de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016

Es la ley que detalla el equilibrio financiero del presupuesto aprobado, por cada fuente de financiamiento estas se clasifican en las siguientes:

a) Recursos ordinarios

Son recursos que provienen de la recaudación de los ingresos corrientes e ingresos de capital, deducida la suma correspondiente a la comisión por recaudación. Dicha comisión constituye un recurso propio de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y se debita automáticamente con cargo a la recaudación efectuada.

b) Recursos directamente recaudados

Son recursos provenientes principalmente de las rentas de la propiedad, las tasas, la venta de bienes y la prestación de servicios.

c) Recursos por operaciones oficiales de crédito

Son los recursos provenientes de créditos internos y externo.

d) Donaciones y transferencias

Son recursos financieros no reembolsables recibidos por el Estado, provenientes de entidades públicas o privadas, personas jurídicas o naturales, domiciliadas o no en el país.

e) Recursos determinados.- y estas se clasifican a las vez en:

i. Canon y sobre canon, regalías, rentas de aduanas y participaciones.

Son recursos provenientes de los ingresos por concepto de canon minero, canon gasífero, canon y sobre canon petrolero, canon hidroenergético, canon pesquero y canon forestal; las regalías; los recursos por participación en rentas de aduanas, provenientes de las rentas recaudadas por las aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres, en el marco de la regulación correspondiente; entre otros.

ii. Contribuciones a fondos

Son principalmente, los aportes obligatorios correspondientes a lo establecido en el Decreto Ley 19990, las transferencias del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales, los aportes del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo y las contribuciones para la asistencia previsional a que se refiere la Ley 28046, Ley que Crea el Fondo y la Contribución Solidaria para la Asistencia Previsional

iii. Fondo de compensación municipal

Son recursos que comprenden la recaudación neta del impuesto de promoción municipal, del impuesto al rodaje y del impuesto a las embarcaciones de recreo, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Legislativo 776, Ley de Tributación Municipal, y demás normas modificatorias y complementarias.

iv. Impuestos municipales

Son recursos provenientes de la recaudación del impuesto predial, de alcabala y patrimonio vehicular, entre los principales.

2.2.5.3. Ley N° 30374: Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal 2016

Esta ley tiene por objeto la determinación del monto máximo y el destino general de las operaciones de endeudamiento externo e interno que puede acordar el Gobierno Nacional para el sector público durante el Año Fiscal 2016. También el monto máximo de las garantías que el Gobierno Nacional puede otorgar o contratar en el mencionado año para atender requerimientos derivados de los procesos de promoción de la inversión privada y concesione. En adición, esta Ley regula otros aspectos contenidos en la Ley General y, de manera complementaria, diversos temas vinculados a ella.

2.2.6. Presupuesto por Resultados

En el Perú desde el año 2007 se viene implementando la Reforma en el Sistema Nacional de Presupuesto: El Presupuesto por Resultados (PpR) con la finalidad de asegurar que la población reciba los bienes y servicios que requieren las personas, en las condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida.

En este contexto, según el Ministerio de Economía y finanzas (2019) el Presupuesto por Resultados, se define como “Una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población” (p.1). En este sentido, requiere la existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del PpR como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la gestión realizada para su logro. Por consiguiente, de acuerdo con el Ministerio de Economía y finanzas (2019), esta estrategia se implementa progresivamente a través de:

- ✓ Los Programas Presupuestales,
- ✓ las acciones de Seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores,

Las Evaluaciones Independientes, y los Incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) en colaboración con las demás entidades del Estado.

En el caso de Perú, el Presupuesto por Resultados, se rige por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, específicamente en el Capítulo IV “Presupuesto por Resultados (PpR)” en el Título III, “Normas Complementarias para la gestión presupuestaria de las instituciones públicas del Estado peruano. Presupuesto por Resultados, es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público. Implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones (pliegos, unidades ejecutoras, etc), programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro en el que eje es el Ciudadano y los Resultados que éstos requieren y valoran.

Por lo tanto, la aplicación de la naturaleza de la estrategia PpR, a diferencia del modelo tradicional de presupuesto, requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente:

- ✓ Superar la naturaleza inercial de los presupuestos tradicionales para pasar a cubrir productos que benefician a la población.
- ✓ Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos.
- ✓ Responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas.
- ✓ Producción de la información de desempeño sobre resultados, productos y el costo de producirlos.
- ✓ Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.

2.2.7. Teoría Neoclásica de la Administración

2.2.7.1. Definición

Es una corriente administrativa caracterizada por el renacimiento de la teoría clásica, actualizada y redimensionada de acuerdo con el espíritu pragmático. Se basa en el proceso administrativo y en el énfasis en los resultados y objetivos.

2.2.7.2. Características de la Teoría Neoclásica

Las características son las siguientes:

- ✓ Énfasis en la práctica de la administración.
- ✓ Reafirmación de los postulados clásicos.
- ✓ Énfasis en los principios Generales de Administración.
- ✓ Eclectismo conceptual.

2.2.7.3. Principios de la Teoría Neoclásica

Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios. Los principios fundamentales de la organización formal son:

- ✓ División del trabajo
- ✓ Especialización
- ✓ Jerarquía
- ✓ Amplitud administrativa

2.2.7.4. Funciones del administrador

Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), pero con apariencia actualizada. En la línea propuesta por Fayol, los autores neoclásicos

adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría ecléctica y utilitarista. No obstante, cada autor se aparta de los demás para establecer funciones administrativas ligeramente diferentes.

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo, o en este caso Gestión Administrativa.

2.2.8. Administración por Objetivos

2.2.8.1. Definición de la Administración por Objetivos

La administración por objetivos o la administración por resultados, constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la Teoría Neoclásica, es una técnica administrativa que enfatiza los objetivos, finalidades y resultados en lugar del proceso administrativo, en lugar del cómo administrar enfatiza porque o para que administrar.

2.2.8.2. Características de la Administración por Objetivos

El APO es un proceso por el cual Gerentes y Subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad.

El APO presenta las siguientes características:

- ✓ El establecimiento conjunto de objetivos entre el Gerente y su superior.
- ✓ El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- ✓ Interrelación entre los objetivos departamentales.
- ✓ Énfasis en la medición y control de resultados.
- ✓ Continúa evaluación, revisión y modificación de los planes.
- ✓ Apoyo intensión del personal.

2.2.9. Teoría de la Burocracia

2.2.9.1. Orígenes de la teoría burocrática

La teoría de la burocracia en la administración se desarrolló alrededor de la década de 1940, en función de los siguientes aspectos:

La fragilidad y la parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias, que no ofrecían la posibilidad de construir un enfoque global e integrado de los problemas organizacionales. Las dos revelan puntos de vista extremos e incompletos sobre la organización con lo cual genera la necesidad de elaborar un enfoque más amplio y completo. La necesidad de un modelo de organización racional capaz de contener todas las variables implicadas, así como el comportamiento de los que forman parte de ella, que no solo fuese aplicable la fábrica, sino a todas las formas de organización humana, pero principalmente a las empresas.

2.2.9.2. Tipos de autoridad

Según Weber (1965) “cada clase de sociedad tiene su correspondiente clase de autoridad. Autoridad significa la probabilidad de que una instrucción u orden específica sea obedecida” (p.17). La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. El poder implica la fuerza para ejercer influencia sobre otras personas. Para él, poder significa la posibilidad de imponer la voluntad propia en una relación social, incluso ante cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esta posibilidad.

Por otro lado, según Bayer (1971), el poder, por lo tanto, significa que una persona pueda imponer su opinión para guiar la conducta de otras personas. La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. Asimismo, no siempre es cierto, porque tener poder no siempre significa tener autoridad esta (el poder que se deriva de ella) depende de la legitimidad o sea de la capacidad para justificar su ejercicio. La legitimidad explica porque un determinado número de personas obedece las ordenes de alguien, confiriéndole poder. Esa aceptación o justificación del poder, se llama legitimación. La autoridad es legítima cuando es aceptada la autoridad proporciona poder y este conduce a la dominación, el cual significa que la voluntad manifiesta (orden) del dominador

influye en la conducta de los otros (dominados) de modo que el contenido de la orden, por si misma, se convierte en norma de conducta (obediencia para los subordinados).

Según Bayer (1971), la dominación es una relación de poder en la cual el gobernante (o dominador) o la persona que impone su voluntad sobre los demás cree tener el derecho de ejercer el poder y los gobernados (dominados) considera que su obligación es obedecer las órdenes. Las creencias que legitiman el ejercicio de poder existen tanto en la mente del líder como en la de subordinados y determinan la relativa estabilidad de la dominación. Weber establece una tipología de autoridad, pero no se basa en los tipos de poder utilizados, sino en las fuentes y los tipos de legitimidad aplicados.

2.2.9.2.1. Autoridad tradicional

Existe cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores considerando que están justificadas, porque esa siempre fue la manera de hacer las cosas. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan, y el despotismo monárquico representan el tipo más puro de autoridad tradicional. Este poder no es racional, ya que puede ser heredado y es extremadamente conservador. Todos los cambios sociales implican un rompimiento más o menos violento con las tradiciones. También ocurre en ciertos tipos de empresas familiares cerradas.

2.2.9.2.2. Autoridad carismática

Existe cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior considerando que están justificadas en razón de la influencia de la personalidad y del liderazgo de éste. Carisma es un término que antes se utilizaba con un sentido religioso, que significaba don concebido por Dios, estado de gracia, etc. Weber (1965) y otros lo emplearon en el sentido de una cualidad extraordinario e indefinible de una persona. Se aplica a líderes políticos como Hitler, Kennedy, etc., a capitanes de la industria como matarazzo (gran empresario brasileño), Ford y otros con características semejantes. El poder carismático no tiene fundamento racional, es inestable y fácilmente adquiere carácter revolucionario. No puede ser delegado ni heredado, como el tradicional.

2.2.9.2.3. Autoridad legal, racional o burocrática

Existe cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores a las consideran justificadas porque coinciden con ciertos preceptos o normas que en su opinión son legítimos y de los cuales se derivan las órdenes. Es un tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrada que se basa en la promulgación. La idea básica se fundamenta en el hecho de que se pueden promulgar leyes y reglamentarlas por medio de procedimientos formales y correctos. El conjunto gobernante es electo y ejerce el mando de la autoridad sobre sus mandados sujeto a ciertas normas y leyes. según Mouzelis (1967) “la obediencia no se debe a una persona en sí, sino a un conjunto de reglas y reglamentos legales previamente establecidos” (p.20). La legalidad del poder racional y legal se basa en normas legales definidas racionalmente.

2.2.9.3. Características de la Teoría de la burocracia

De acuerdo con el conocimiento popular, la burocracia es una organización en donde el papeleo se multiplica y aumenta de volumen, lo que impide que las soluciones rápidas, eficientes. El término también se emplea en el sentido de empleados que se atrevían a reglamentos y rutinas, lo cual provoca la ineficiencia de la organización. El lego en el asunto dio el nombre de burocracia a los defectos del sistema (disfunciones) y no al sistema en sí. Para Max weber (1965), el concepto de burocracia es exactamente lo contrario, “es una organización eficiente por excelencia” (p.225). Para lograr eficiencia, la burocracia explica hasta los mínimos detalles como se deben hacer las cosas. Según Max weber, la burocracia tiene las siguientes características:

- ✓ Carácter legal de las normas y reglamentos.
- ✓ Carácter formal de las comunicaciones.
- ✓ Carácter racional y división del trabajo.
- ✓ Impersonalidad en las relaciones.
- ✓ Jerarquía de autoridad.
- ✓ Rutinas y procedimientos estandarizados.
- ✓ Competencia técnica y meritocracia.
- ✓ Especialización de la administración.

- ✓ Profesionalización de los participantes.
- ✓ Total, posibilidad de prever su funcionamiento.

2.2.9.4. Ventajas de la burocracia

Según Weber (1965) encontró varias razones para explicar el avance de la burocracia ante otras formas de asociación, pero, además, le atribuyó las siguientes ventajas:

- ✓ Racionalidad en relación con el alcance de los objetivos organizacionales.
- ✓ Precisión para definir los puestos y la operación, en razón de que los deberes se conocen con exactitud.
- ✓ Rapidez para tomar decisiones, porque cada quien sabe lo que tiene que hacer y quien debe hacerlo, y porque las órdenes y el papeleo se tramitan por canales previamente establecidos.
- ✓ Univocidad de interpretación garantizada por reglamentos específicos por escrito. Por otro lado, la información es discreta y sólo se proporciona la persona que debe recibirla.
- ✓ Uniformidad de rutinas y procedimientos, la cual favorece la estandarización, la reducción de costos y de errores, porque las rutinas están definidas por escrito.
- ✓ Continuidad de la organización en razón de que las personas que la abandonan, voluntariamente o no, son sustituidas por otras. Además, los criterios para seleccionar y escoger al personal se basan en su capacidad y competencia técnica.
- ✓ Menor fricción entre las personas porque cada empleado sabe lo que exige de él y conoce los límites entre sus responsabilidades y las de otros.
- ✓ Constancia, porque, ante las mismas circunstancias, se deben tomar los mismos tipos de decisiones.

2.2.9.5. Teoría estructuralista

2.2.9.5.1. Orígenes de la teoría estructuralista

Los orígenes de la teoría estructuralista en la administración son los siguientes:

- ✓ La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas, incompatibles entre sí, generó la necesidad de elaborar una posición más amplia y comprehensiva que integrara los aspectos que una consideraba que la otra había omitido y viceversa. La teoría estructuralista pretende ser una síntesis de la teoría clásica (formal) y de las relaciones humanas (informal) y se inspira en el enfoque de Max Weber y, en cierta medida, en la obra del Karl Max.
- ✓ La necesidad de concebir a “la organización como una unidad social grande y compleja, en la cual interactúan grupos sociales” que comparten algunos de sus objetivos (como su viabilidad económica), pero pueden ser contrarios a otros (como la manera de repetir las utilidades). En este sentido, este enfoque estuvo más bien relacionado con la teoría de las relaciones humanas.

2.2.9.6. La sociedad de las organizaciones

Según Viet (2001) para los “estructuralistas la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, vivir y morir” (p.8). Las organizaciones no son iguales entre sí y requieren que sus miembros tengan ciertas características de personalidad, que les permiten participar en varias de ellas de forma simultánea, pero en el desempeño de diferentes papeles. El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones que ocurren entre los grupos sociales al de las interacciones que se presentan entre las organizaciones sociales. Los grupos sociales interactúan entre sí, la cual también hacen las organizaciones.

2.2.9.6.1. Las organizaciones

La teórica estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, de su estructura interna y de la interacción con otras organizaciones. Son concebidas como unidades sociales construidas y reconstruidas con la intención y con el fin de alcanzar objetivos específicos.

Las organizaciones se caracterizan por que establecen un conjunto de relaciones sociales estables y creadas de forma deliberada con la intención explícita de alcanzar objetivos o propósitos. Por lo tanto, la organización es una unidad social en la cual las personas sostienen relaciones

estables entre sí con el propósito de alcanzar un conjunto de objetivos o metas (Stinchcombe, 1965, p.142).

Asimismo, según Litterer (1963), la burocracia es un tipo específico de organización, las llamadas organizaciones formales, formas de agrupaciones sociales que se constituyen de manera deliberada para alcanzar un objetivo específico. Y que se caracteriza porque tienen reglas y una estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros. Este esquema formal que intenta regular el comportamiento humano con el propósito de alcanzar objetivos explícitos con eficiencia.

2.2.9.6.2. *El hombre organizacional*

Según Whyte (1966), la teoría clásica se caracteriza por su interés en el homo economicus, la de las relaciones humanas por centrarse en el hombre social y la estructuralista por dirigir su enfoque al hombre organizacional, ese que desempeña diferentes papeles en diversas organizaciones.

En una sociedad de las organizaciones, moderna e industrializada, se perfila la figura del hombre organizacional que participa simultáneamente en varias organizaciones. Para que el hombre moderno, es decir el organizacional, tenga éxito en todas las entidades debe poseer estas características de personalidad como dice Whyte (1966):

- ✓ Flexibilidad ante los cesantes cambios que se registra en la vida moderna y los diferentes papeles que desempeña en diversas organizaciones, los cuales, por el contrario, le pueden llevar a desligarse de ellas de forma brusca y a buscar nuevas relaciones.
- ✓ Tolerancia a las frustraciones, para evitar el desgaste emocional que se deriva del conflicto entre las necesidades de la organización y del individuo, cuya mediación se realiza por medio de normas racionales, escritas y exhaustivas que tratan de cubrir toda la organización.
- ✓ Capacidad para posponer las recompensas y encontrar compensación del trabajo rutinario en la organización, al costo de sacrificar sus preferencias y vocaciones a cambio de otros tipos de actividad profesional.

- ✓ Deseo permanente de realización para garantizar la cooperación y la observación de las normas que, mediante premios y sanciones sociales y materiales, controlan y asegurar el acceso a los puestos para hacer carrera en la organización. (p.56)

Las organizaciones sociales son consecuencias de la necesidad que tienen las personas de relacionarse y reunirse con otras para poder cumplir sus objetivos. Dentro de la organización social, las personas desempeñan ciertos papeles. Papel es el conjunto de comportamientos que se requiere de una persona; es el desempeño que espera el grupo social y la consecuencia interiorización de los valores y las normas que el grupo prescribe, explícita o implícitamente, por el individuo.

2.3. Definición de Términos

- ✓ **Categoría presupuestaria-** Comprende los elementos relacionados a la metodología del presupuesto por programas denominados Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto (MEF, 2019).
- ✓ **Certificación Presupuestal.** - Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso. Dicha certificación implica la reserva del crédito presupuestario, hasta el perfeccionamiento del compromiso y la realización del correspondiente registro presupuestario (MEF, 2019).
- ✓ **Ejecución presupuestaria.** - 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 presupuestos (MEF, 2019).
- ✓ **Entidad pública.-** Constituye entidad pública para efectos de la Administración Financiera del Sector Público, 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 (MEF, 2019).

- ✓ **Evaluación presupuestaria.** - Fase 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 (MEF, 2019).
- ✓ **Estructura funcional programática.** - Muestra las líneas de acción que la entidad pública desarrollará durante el año fiscal para lograr los Objetivos Institucionales propuestos, a través del cumplimiento de las Metas contempladas en el Presupuesto Institucional. Se compone de las categorías presupuestarias seleccionadas técnicamente, de manera que permitan visualizar los propósitos por lograr durante el año (MEF, 2019).
- ✓ **Fuentes de Financiamiento.** - Clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso. Su nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal (MEF, 2019).
- ✓ **Gestión.** - La gestión es entendida como un proceso en tanto y cuanto requiere el establecimiento de ciertas estrategias y tácticas. La experiencia, el conocimiento organizacional, la prosecución de ciertos pasos lógicos confieren coherencia a la gestión. La suma de estos pasos conforma el proceso general de la gestión. Sin embargo, no podremos decir que la gestión sea una mecánica. La gestión supone la intervención constante, la revisión de lo planificado a partir de mecanismos de información y de control de las prácticas en el proceso mismo de la implementación del plan, la acción como mecanismo de transformación no solamente para readaptar las estructuras organizacionales a la planificación sino también para reelaborar la propia planificación.
- ✓ **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 (MEF, 2019).

- ✓ **Gestión administrativa.** - Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo (Drucker, 1996).
- ✓ **Modificaciones presupuestarias.** - Constituyen cambios en los créditos presupuestarios, tanto en su cuantía como en el nivel Institucional (créditos suplementarios y transferencias de partidas) y, en su caso, a nivel funcional programático (habilitaciones y anulaciones). Las modificaciones presupuestarias pueden afectar la estructura funcional-programática a consecuencia de la supresión o incorporación de nuevas metas presupuestarias (MEF, 2019).
- ✓ **Pliego.** - Toda entidad pública que recibe un crédito presupuestario en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público (MEF, 2019).
- ✓ **Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).** - Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo (MEF, 2019).
- ✓ **Presupuesto Institucional Modificado (PIM).** - Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA (MEF, 2019).
- ✓ **Proceso administrativo.** - Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control. Desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que se encuentra la organización para hacerla efectiva, para sus accionistas y la sociedad (Chiavenato, 2004).
- ✓ **Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA.** - Es un sistema informático que simplifica los procesos administrativos siguiendo las normas establecidas por los Órganos Rectores de los Sistemas Administrativos del Estado, es un sistema Integrado porque

permite integrar y sistematizar procesos, de la gestión administrativa, es una herramienta de gestión, que realiza procesos de cadena Logística, Patrimonial y administrativa (MEF, 2019).

- ✓ **Unidad Ejecutora.** - Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Una Unidad Ejecutora cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: Determina y recauda ingresos; contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda (MEF, 2019).

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Definición de variables

Variable independiente: Gestión Administrativa

Variable dependiente: Proceso Presupuestal

3.2. Operacionalización de variables

Tabla 3.
Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
1. Independiente Gestión Administrativa	1.1. Planeación	1.1.1. Objetivos
		1.1.2. Toma de decisiones
		1.1.3. Elaboración de planes
	1.2. Organización	1.2.1. División del trabajo
		1.2.2. Departamentalización
		1.2.3. Jerarquía
		1.2.4. Coordinación
	1.3. Dirección	1.3.1. Motivación
		1.3.2. Liderazgo
		1.3.3. Equipos de trabajo
		1.3.4. Comunicación y negociación
	1.4. Control	1.4.1. Establecimiento de estándares
		1.4.2. Observación de desempeño
		1.4.3. Acción correctiva
2. Dependiente Proceso presupuestal	2.1. Programación	2.1.1. Objetivo y escala de prioridades
		2.1.2. Metas físicas y financieras
		2.1.3. Demanda global de gasto
		2.1.4. Asignación presupuestal total
	2.2. Formulación	2.2.1. Estructura funcional y programática
		2.2.2. Categorías presupuestales
		2.2.3. Programación física y financiera
	2.3. Aprobación	2.3.1. Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
		2.3.2. Presupuesto Institucional Modificado (PIM)
	2.4. Ejecución	2.4.1. Compromiso
		2.4.2. Devengado
		2.4.3. Pago
	2.5. Evaluación	2.5.1. Cumplimiento de metas

Fuente. Elaboración propia.

3.3. Hipótesis de investigación

3.3.1. Hipótesis general

La gestión administrativa incide de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac, 2016.

3.3.2. Hipótesis específicas

La Planeación influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2016.

La Organización influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2016.

La Dirección influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2016.

El Control influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2016.

3.4. Tipo y diseño de Investigación

3.4.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se ha considerado de tipo básica porque permitirá obtener y recopilar información que construirá una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente. (Charaja Cutipa, 2009) Afirma que “la investigación básica; no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos” (pág. 41)

3.4.2. Nivel de investigación

El nivel de estudio es descriptivo explicativo. Por qué su objetivo es exponer las características del fenómeno y su interés es conocer por qué ocurre un fenómeno (Hernandez Sampieri, 2006).

3.4.3. Método de investigación

El método deductivo, menciona Bernal (2010) que “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. De aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p.59). El método de investigación científica que se utilizó en el presente trabajo es deductivo porque el estudio fue desde un enfoque general a particular.

3.4.4. Diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño de investigación no experimental “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlo” (p.149)”, asimismo de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) en la investigación transversal “se recolectan todos los datos en solo momento en un tiempo único” (p.151). Considerando las definiciones anteriores para el presente trabajo se usará el diseño no experimental y transversal.

De acuerdo a su ubicación en el tiempo es una investigación de tipo transeccional o transversal, “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernandez, 2014).

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población está conformada por el total de trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Educación Apurímac.

Tabla 4.
Cuadro de asignación del personal

Cuadro de Asignación del Personal	Cantidad de personal
Nombrados	44
Contratados	10
Contrato Administrativo de Servicios	16
TOTAL	70

Fuente. *Elaboración propia en base a datos proporcionados por el área de personal de la DREA.*

3.5.2. Muestra

3.5.2.1. Técnicas de muestreo

Como la población de estudio de la DREA es bastante pequeña, se determina hacer uso del muestreo no probabilístico por conveniencia, por medio del cual se selecciona el tamaño de la muestra por conveniencia. Se toma como muestra el total de servidores funcionarios, nombrados y contratados, por la facilidad a acceder a información de cada integrante de la misma (Linares Cazola, 2009).

Tabla 5.
Personal de la DREA por áreas

Nº	AREAS	CANTIDAD DE PERSONAL
1	Dirección DREA	3
2	Dirección de Gestión Pedagógica	17
3	Dirección de Gestión Institucional	6
4	Oficina de Asesoría jurídica	4
5	Trámite Documentario	2
6	Oficina de Control Institucional	4
7	Escalafón	2
8	Oficina de Administración	2
9	Abastecimiento	4
10	Almacén	1
11	Personal	4
12	Contabilidad	1
13	Tesorería	5
14	Remuneraciones	4
15	Relaciones publicas	2
16	Patrimonio	3
17	Informática	1
18	Mesa de partes	2
19	Actas y certificado	3
	TOTAL	70

Fuente. *Elaboración propia en base a datos proporcionados por el área de personal de la DREA.*

3.5.2.2. *Tamaño y cálculo del tamaño*

Para el tamaño de la muestra se utilizará el muestreo por conveniencia y se tomará al total de áreas que son 19, Con un total de 70 trabajadores. Tal como se muestra en el cuadro anterior.

3.5.2.3. *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Toda investigación no parte de cero, siempre la recolección de información acerca del fenómeno de estudio, adiciona elementos que posibiliten la captación de los datos, haciéndose uso de técnicas especializadas que permitan abordar de manera práctica y sencilla el objeto de estudio. La utilidad de los datos recolectados depende de un procedimiento que conlleve a organizarlos y analizarlos, y hacer inferencias para responder a los objetivos propuestos en la investigación. La información resultante se le aplica las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se clasifican e identifican los principales hallazgos encontrados, enmarcados dentro del problema de estudio.

3.5.2.4. *Encuesta.*

Es la técnica o instrumento más utilizado en las ciencias sociales para la recolección de datos, pues parte de la idea de recoger la información de forma directa a las personas, de allí su utilidad. El instrumento que utiliza para ello es el cuestionario que es aplicado a la muestra de la población.

3.6. Procedimiento de la investigación

El análisis de los datos obtenidos del trabajo de campo se realizará mediante el programa computarizado Statistical package for the social sciences (SPSS). Éste nos permitirá analizar los datos de manera descriptiva e inferencia, sirve para estimar parámetros y probar hipótesis. Selección de pruebas estadísticas.

Durante el desarrollo de la presente investigación se utilizará como instrumento técnico de recolección de información de lo siguiente:

- Selección y análisis de la información.
- Clasificación de datos a través de frecuencia de las variables (dependiente, independiente).

- Tabulación de datos.
- Procesamiento estadístico de datos.
- Programa SSPS.
- Programa Excel.

Asimismo, para la prueba de hipótesis se realizará a través de regresión lineal, la cual explica la causalidad de una variable en otra, para la prueba de hipótesis se utilizará el ANOVA de un factor, esta es una técnica estadística que señala dos variables (independiente y dependiente) están relacionadas en base a sus medias.

3.7. Material de la investigación

En el presente trabajo de investigación se hará uso del método deductivo, porque se pretende iniciar estudios de los fenómenos de forma global, es decir iniciar una investigación partiendo de lo general hasta llegar a una perspectiva individual o particular.

3.7.1. Prueba de entrada

Para la prueba de entrada se hizo la prueba de confiabilidad.

3.7.2. Instrumentos de investigación

Como instrumento recojo de información se hará uso del formato de encuesta, con un conjunto de preguntas debidamente estructuradas con un orden técnico y de carácter científico, debido a que todo el cuestionario debe constituir una sola pieza ordenada y sistematizada que pretende lograr datos que permitirán cumplir con los objetivos de la investigación. (Linarez, 2009)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Descripción de los resultados

4.1.1. Variable Gestión administrativa

Tabla 6.
Variable gestión administrativa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	11	15,71%
Casi siempre	43	61,43%
Siempre	16	22,86%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

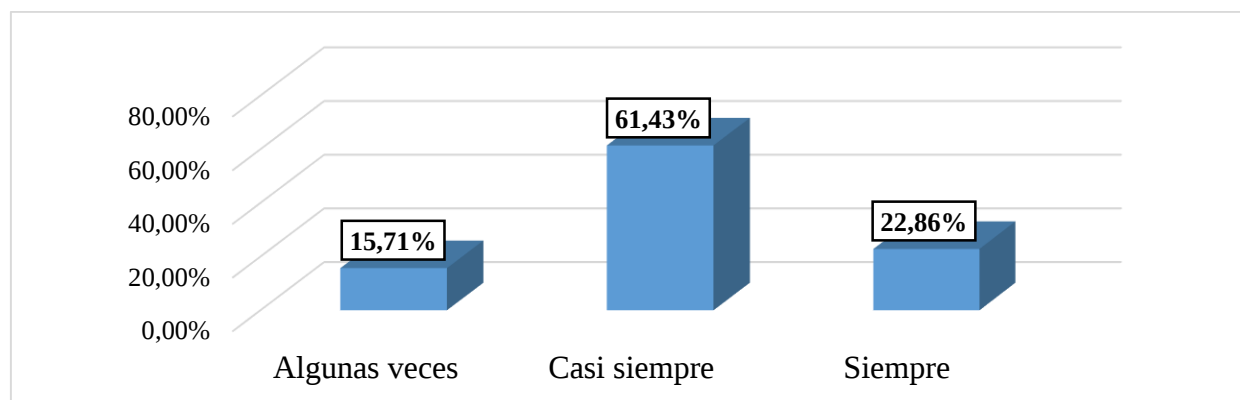


Figura 3. Gestión administrativa

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 6 y figura 3 referente a la variable gestión administrativa de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 61,43% casi siempre; 22,86% siempre; y el 15,71% algunas veces.

Se concluye que la mayoría de los encuestados perciben que la gestión administrativa es importante en una institución para lograr alcanzar los objetivos a través del proceso administrativo como: la planeación, organización, dirección y control.

4.1.1.1. Dimensión del proceso de planeación

Tabla 7.
Planeación

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	7	10,00%
Casi siempre	21	30,00%
Siempre	42	60,00%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

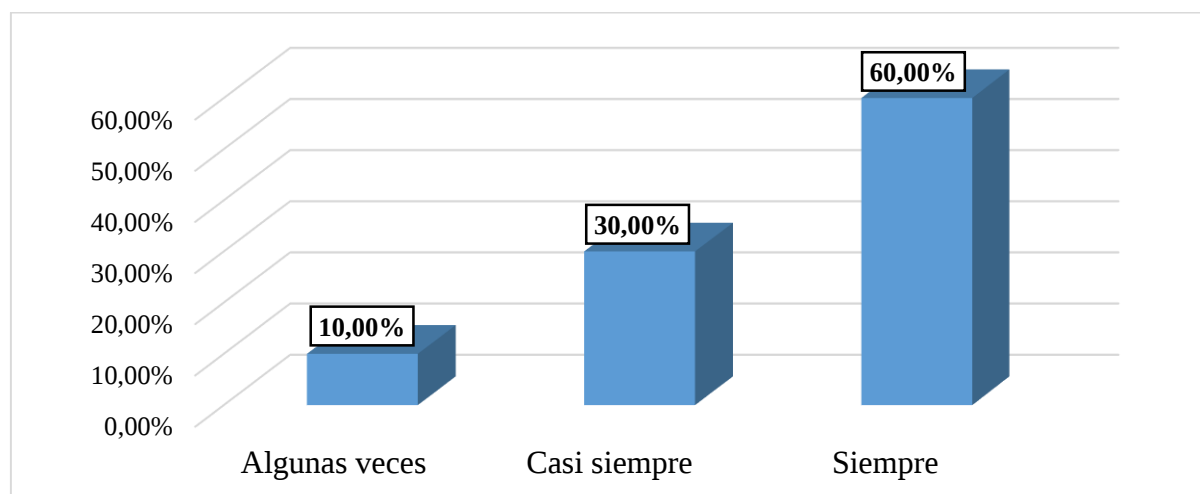


Figura 4. Planeación

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 7 y figura 4 referente a la dimensión planeación de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 60% siempre; 30% casi siempre; y el 10% algunas veces.

Se concluye que la mayoría de los encuestados perciben que la planeación es importante porque define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzar de manera adecuada.

4.1.1.2. Dimensión del proceso de organización

Tabla 8.
Organización

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	18	25,71%
Casi siempre	33	47,14%
Siempre	19	27,14%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

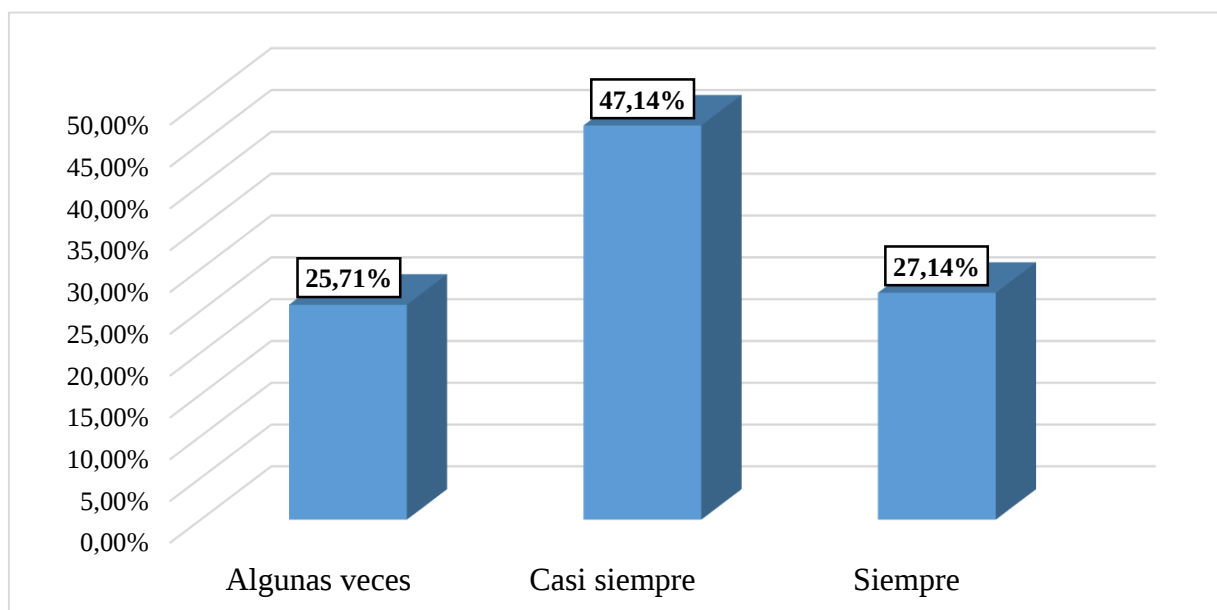


Figura 5. Organización

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 8 y figura 5 referente a la dimensión organización de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 47.14% casi siempre; 27.14% siempre; y el 25.71% algunas veces.

Se concluye que la mayoría de los encuestados perciben que proceso de organización es fundamental. Tan grande es la importancia de la organización, que cada una de las actividades

establecidas deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la institución. Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos.

4.1.1.3. Dimensión del proceso de Dirección

Tabla 9.
Dirección

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	11	15,71%
Casi siempre	59	84,29%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

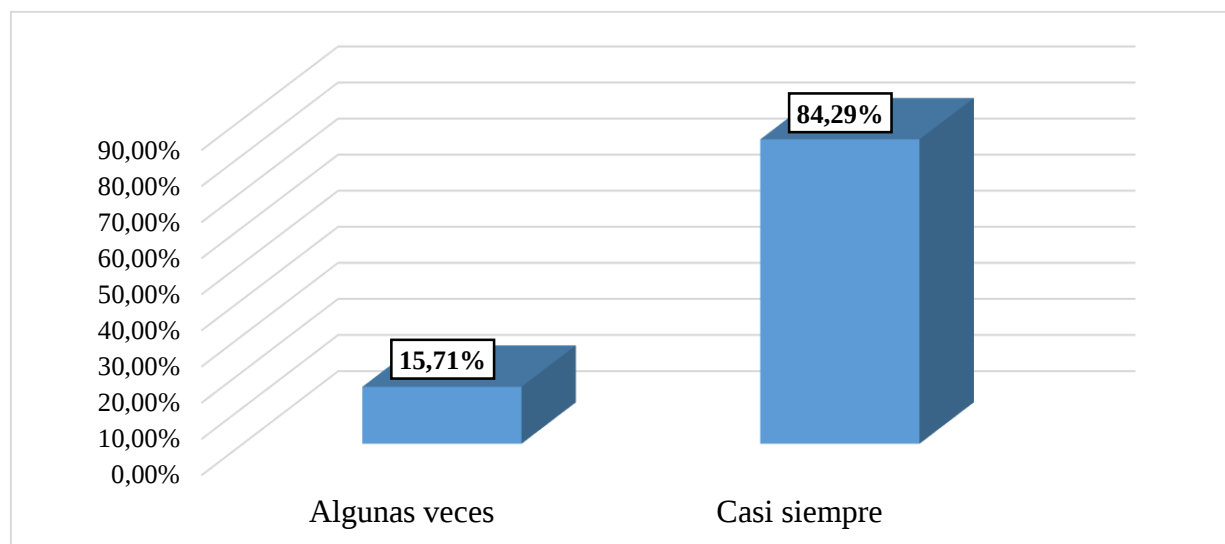


Figura 6. Dirección

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 9 y figura 6 referente a la dimensión dirección de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 84.29% casi siempre; y el 15.71% algunas veces.

Se concluye que la mayoría de los encuestados perciben que el proceso de dirección es primordial. Debido a que, la dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y

organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales.

4.1.1.4. Dimensión del proceso de control

Tabla 10.
Control

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	3	4,29%
Algunas veces	33	47,14%
Casi siempre	34	48,57%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

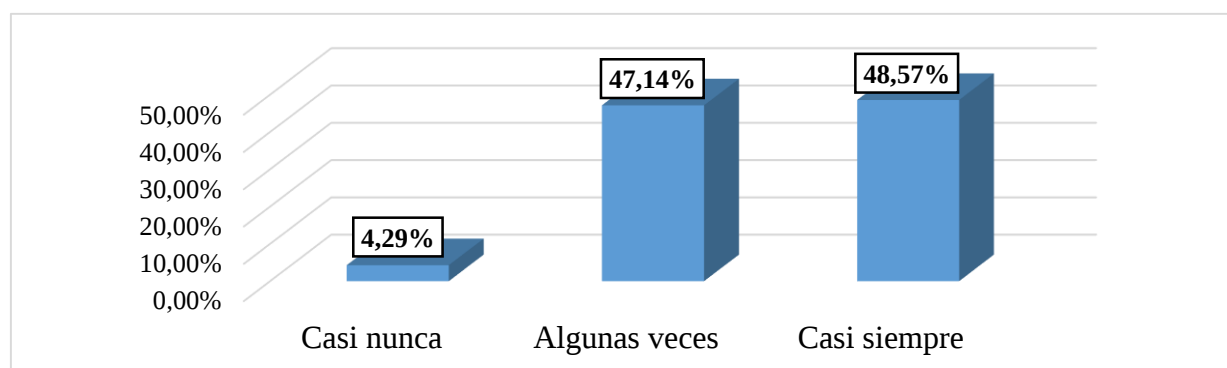


Figura 7. Control

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 10 y figura 7 referente a la dimensión control de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 48.57% casi siempre; el 47.14% algunas veces y el 4.29% casi nunca.

Se concluye que la mayoría de los encuestados perciben que el control no se pone en práctica. Debido a que, el control debe ser oportuno y adecuado. Ya que en este proceso es donde, representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido.

4.1.2. Variable Proceso presupuestal

Tabla 11.
Proceso presupuestal

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	14	20,00%
Casi siempre	43	61,43%
Siempre	13	18,57%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

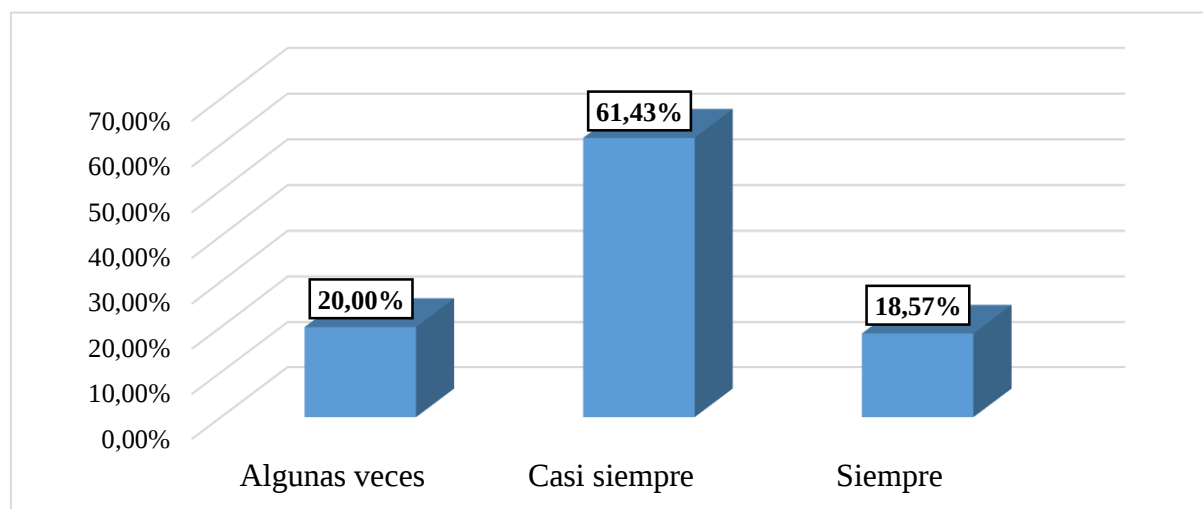


Figura 8. Proceso presupuestal

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 11 y figura 8 referente a la variable proceso presupuestal de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 61,43% casi siempre; 20 % algunas veces; y el 18.57% siempre.

Se concluye que la mayoría de los encuestados perciben que el proceso presupuestal es necesario porque tiene una finalidad. Ya que, se trata de un 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, el cual está conformado por la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

4.1.2.1. Programación

Tabla 12.
Programación

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	5,71%
Algunas veces	22	31,43%
Casi siempre	31	44,29%
Siempre	13	18,57%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

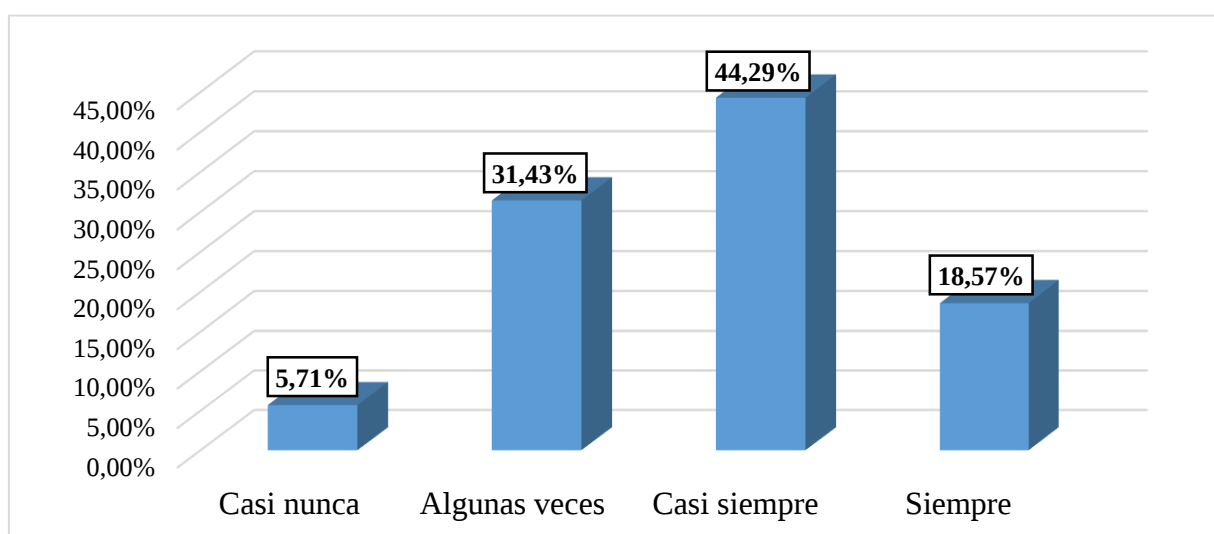


Figura 9. Programación

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 12 y figura 9 referente a la dimensión programación del proceso presupuestal de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 44.29% casi siempre; el 31.43% algunas veces; el 18.57% siempre; y 5.71% casi nunca.

Se concluye que más del 50% de los encuestados perciben que la programación es muy primordial. En tal sentido, se sabe que 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

4.1.2.2. Formulación

*Tabla 13.
Formulación*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	22	31,43%
Casi siempre	38	54,29%
Siempre	10	14,29%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

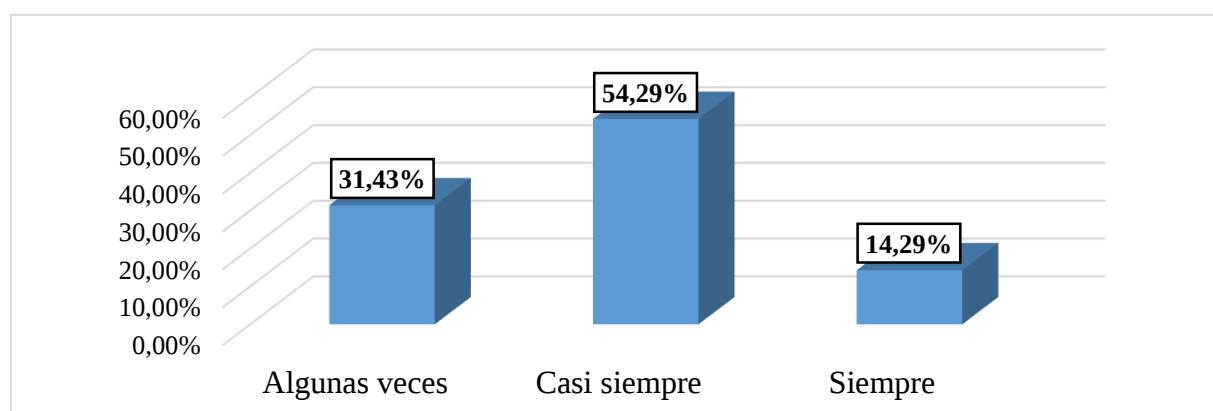


Figura 10. Formulación

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 13 y figura 10 referente a la dimensión formulación del proceso presupuestal de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 54.29% casi siempre; el 31.43% algunas veces; y el 14.29% siempre.

Se concluye que en su gran mayoría de los encuestados perciben que la formulación es muy adecuada. En tal caso, es interesante hacer la formulación porque 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.

4.1.2.3.Aprobación

*Tabla 14.
Aprobación*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	5,71%
Algunas veces	27	38,57%
Casi siempre	35	50,00%
Siempre	4	5,71%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

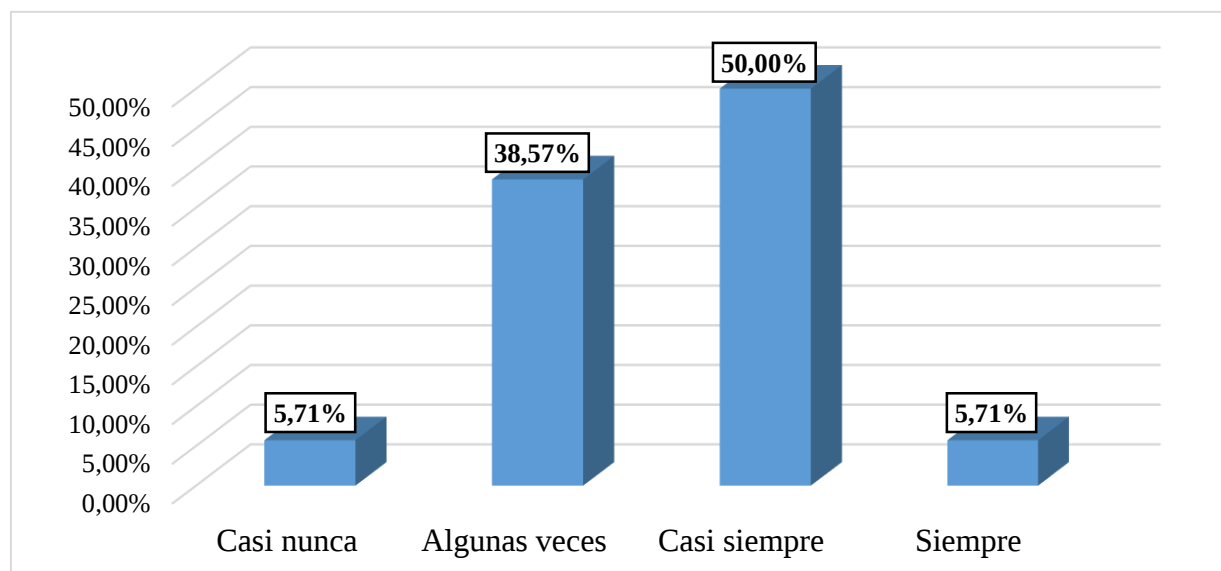


Figura 11. Aprobación

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 13 y figura10 referente a la dimensión aprobación del proceso presupuestal de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 50% casi siempre; el 38.57% algunas veces; el 5.71% casi nunca y el 5.71% siempre.

Se concluye que más del 50% de los encuestados perciben que la aprobación es correcta y adecuada. En ese sentido, en esta fase 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.

4.1.2.4. Ejecución

*Tabla 15.
Ejecución*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	11	15,71%
Casi siempre	46	65,71%
Siempre	13	18,57%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

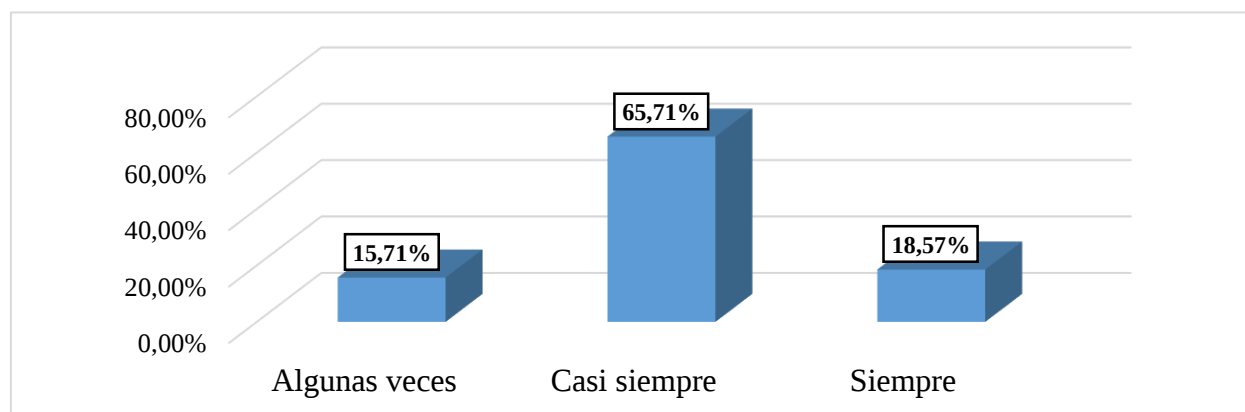


Figura 12. Ejecución

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 15 y figura 12 referente a la dimensión ejecución del proceso presupuestal de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 65.71% casi siempre; el 18.57% siempre; y el 15.71% algunas veces.

Se concluye que en su gran mayoría los encuestados perciben que la ejecución es adecuada. Por lo tanto, 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). 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.

4.1.2.5. Evaluación

Tabla 16.
Evaluación

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4,29%
Algunas veces	21	30,00%
Casi siempre	33	47,14%
Siempre	13	18,57%
Total	70	100,00%

Fuente. Elaboración propia

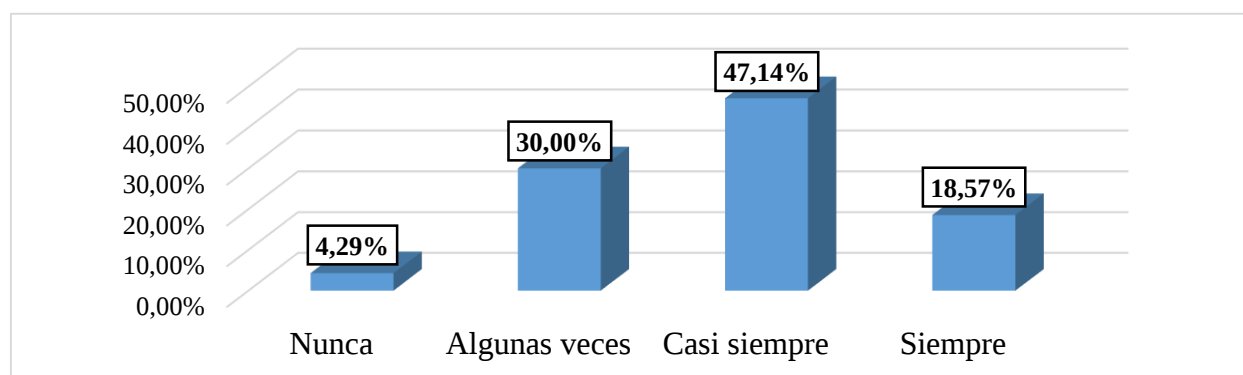


Figura 13. Evaluación

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 16 y figura 13 referente a la dimensión evaluación del proceso presupuestal de los trabajadores administrativos en la Dirección Regional de Educación Apurímac; en donde los resultados señalan el 47.14% casi siempre; el 30% algunas veces; 18.57% siempre y el 4.29% nunca.

Se concluye que más del 50% los encuestados perciben que la ejecución es importante, por que 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. Además, las evaluaciones dan información útil para la fase de programación presupuestaria y contribuyen así a mejorar la calidad del gasto público.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

Planteamiento de hipótesis

Ho: La gestión administrativa no incide de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac, 2016.

Ha: La gestión administrativa incide de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac, 2016.

Regla para tomar decisión estadística

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0)

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)

Estadística de contraste de hipótesis

Se ha relacionado la variable gestión administrativa (variable independiente) con el proceso presupuestal (variable dependiente) utilizando la prueba estadística de la Regresión Lineal. A través de la Distribución Beta que muestra sus dimensiones si son o no relaciones significativas. Este Modelo también se explica mediante el Coeficiente de Determinación, el porcentaje de las variaciones de la variable proceso presupuestal como consecuencia de la variable independiente gestión administrativa.

Tabla 17.
Resumen del modelo

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,709 ^a	,502	,495	11,99064
a. Predictores: (Constante), GESTIÓN ADMINISTRATIVA				

Fuente. Elaboración propia

La correlación lineal de la variable gestión administrativa con la variable dependiente proceso presupuestal, es de 70,9%. El coeficiente de determinación nos indica que el 50,2% de las variaciones que se produzcan en la variable dependiente se explican por la variable independiente. La diferencia, 49,8% se debe a otros factores.

Tabla 18.
Gestión administrativa y proceso presupuestal

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9859,335	1	9859,335	68,574	,000 ^b
	Residuo	9776,736	68	143,776		
	Total	19636,071	69			
a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL						
b. Predictores: (Constante), GESTIÓN ADMINISTRATIVA						

Fuente. Elaboración propia

El Análisis de varianza aplicado al modelo de regresión, nos indica que dicha relación es significativa (Valor $p < 0.05$).

Tabla 19.
Coeficiente de relación entre las variables gestión administrativa y proceso presupuestal

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Error estándar	Beta	t	
1 (Constante)	16,836	10,905		1,544	,127
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	,988	,119	,709	8,281	,000
a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL					

Fuente. Elaboración propia

El Análisis de las contribuciones de las dimensiones, mediante el coeficiente Beta, nos indica que la variable independiente contribuye de manera directa y significativa (Valor $p = 0.00 < 0.05$) en 0.709.

Interpretación

Cómo el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar que la gestión administrativa influye positivamente y de manera significativa en el proceso presupuestal, ya que se explica en un 70,9%. Por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, en el sentido siguiente: La gestión administrativa influye de manera significativa en el proceso de ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac - 2016.

4.2.2. Hipótesis específicas 01

Planteamiento de hipótesis

Ho: La planeación no influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

Ha: La planeación influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

Regla para tomar decisión estadística

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0)

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)

Estadística de contraste de hipótesis

Se ha relacionado la dimensión planeación con el proceso presupuestal (variable dependiente) utilizando la prueba estadística de la regresión lineal. A través de la distribución Beta que muestra si la dimensión tiene alguna relación significativa con la variable dependiente. Este modelo también se explica mediante el coeficiente de determinación, el porcentaje de las variaciones de la variable proceso presupuestal como consecuencia de la dimensión planeación.

Tabla 20.
Resumen modelo

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,709 ^a	,502	,495	11,98813
a. Predictores: (Constante), Planeación				

Fuente. Elaboración propia

La correlación lineal de la dimensión planeación con la variable Dependiente proceso presupuestal, es de 70,9%. El Coeficiente de Determinación nos indica que el 50,2% de las variaciones que se produzcan en la variable dependiente se explican por la dimensión planeación. La diferencia, 49,8% se debe a otros factores.

Tabla 21.
Proceso presupuestal y planeación

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	9863,437	1	9863,437	68,632	,000 ^b
Residuo	9772,635	68	143,715		
Total	19636,071	69			
a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL					
b. Predictores: (Constante), Planeación					

Fuente. Elaboración propia

El Análisis de Varianza aplicado al modelo de regresión, nos indica que dicha relación es significativa (Valor $p < 0.05$).

Tabla 22.
Coefficiente de relación entre la planeación y proceso presupuestal

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	20,248	10,492		1,930	,058

Planeación	3,012	,364	,709	8,284	,000
a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL					

Fuente. *Elaboración propia*

El Análisis de las Contribución, el Coeficiente Beta, nos indica que la dimensión planeación contribuye de manera directa y significativa (Valor $p = 0.00 < 0.05$) en 0.709 en la variable dependiente.

Interpretación

Cómo el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar que la planeación influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

4.2.3. Hipótesis específicas 02

Planteamiento de hipótesis

Ho: La Organización no influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

Ha: La Organización influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

Regla para tomar decisión estadística

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0)

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)

Estadística de contraste de hipótesis

Se ha medido la influencia de la organización con el proceso presupuestal (variable dependiente) utilizando la prueba estadística de la regresión lineal. A través de la Distribución Beta que muestra si la dimensión tiene alguna relación significativa con la variable dependiente. Este Modelo también se explica mediante el Coeficiente de Determinación, el porcentaje de las variaciones de la variable proceso presupuestal como consecuencia de la dimensión organización.

Tabla 23.
Resumen del modelo

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,558 ^a	,311	,301	14,10360
a. Predictores: (Constante), Organización				

Fuente. *Elaboración propia*

La correlación lineal de la dimensión organización con la variable Dependiente proceso presupuestal, es de 55,8%. El Coeficiente de Determinación nos indica que el 31,1% de las variaciones que se produzcan en la variable dependiente se explican por la dimensión organización. La diferencia, 68,9% se debe a otros factores.

Tabla 24.
Organización y proceso presupuestal

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	6110,093	1	6110,093	30,718	,000 ^b
Residuo	13525,978	68	198,911		
Total	19636,071	69			
a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL					
b. Predictores: (Constante), Organización					

Fuente. *Elaboración propia*

El Análisis de Varianza aplicado al modelo de regresión y correlación, nos indica que dicha relación es significativa (Valor $p < 0.05$).

Tabla 25.
Coeficiente de relación entre organización y proceso presupuestal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Error estándar	Beta	t	
1 (Constante)	50,211	10,270		4,889	,000
Organización	2,587	,467	,558	5,542	,000

a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL

Fuente. *Elaboración propia*

El Análisis de la Contribución, el Coeficiente Beta, nos indica que la dimensión organización contribuye de manera directa y significativa (Valor $p = 0.00 < 0.05$) en 0.558 en la variable dependiente.

Interpretación

Cómo el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar que la organización influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

4.2.4. Hipótesis específica 03

Planteamiento de hipótesis

Ho: La Dirección no influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

Ha: La Dirección influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

Regla para tomar decisión estadística

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0)

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)

Estadística de contraste de hipótesis

Se ha medido la dimensión dirección con el proceso presupuestal (variable dependiente) utilizando la prueba estadística de la regresión lineal. A través de la distribución Beta que muestra si la dimensión tiene alguna relación significativa con la variable dependiente. Este Modelo

también se explica mediante el Coeficiente de Determinación, el porcentaje de las variaciones de la variable proceso presupuestal como consecuencia de la dimensión dirección.

Tabla 26.
Resumen del modelo

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,658 ^a	,433	,425	12,79553
a. Predictores: (Constante), Dirección				

Fuente. *Elaboración propia*

La correlación lineal de la dimensión dirección con la variable Dependiente proceso presupuestal, es de 65,8%. El Coeficiente de Determinación nos indica que el 43,3% de las variaciones que se produzcan en la variable dependiente se explican por la dimensión dirección. La diferencia, 56,7% se debe a otros factores.

Tabla 27.
Dirección y proceso presupuestal

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	8502,735	1	8502,735	51,933	,000 ^b
Residuo	11133,337	68	163,726		
Total	19636,071	69			
a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL					
b. Predictores: (Constante), Dirección					

Fuente. *Elaboración propia*

El Análisis de Varianza aplicado al modelo de regresión y correlación, nos indica que dicha relación es significativa (Valor $p < 0.05$).

Tabla 28.
Coeficiente de relación entre dirección y proceso presupuestal

Coeficientes ^a				
Modelo	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes estandarizados	t	Sig.

	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	34,324	10,112		3,394	,001
Dirección	2,920	,405	,658	7,206	,000
a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL					

Fuente. *Elaboración propia*

El Análisis de la Contribución, el Coeficiente Beta, nos indica que la dimensión dirección contribuye de manera directa y significativa (Valor $p = 0.00 < 0.05$) en 0,658 en la variable dependiente.

Interpretación

Cómo el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar que la dirección influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

4.2.5. Hipótesis específicas 04

Planteamiento de hipótesis

Ho: El Control no influye de manera significativamente en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

Ha: El Control influye de manera significativamente en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

Regla para tomar decisión estadística

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (H_0)

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (H_a)

Estadística de contraste de hipótesis

Se ha medido la dimensión control con el proceso presupuestal (variable dependiente) utilizando la prueba estadística de la regresión lineal. A través de la Distribución Beta que muestra si la dimensión tiene alguna relación significativa con la variable dependiente. Este Modelo también se explica mediante el Coeficiente de Determinación, el porcentaje de las variaciones de la variable proceso presupuestal como consecuencia de la dimensión control.

Tabla 29.
Resumen del modelo

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,431 ^a	,186	,174	15,33580
a. Predictores: (Constante), Control				

Fuente. *Elaboración propia*

La correlación lineal de la dimensión dirección con la variable Dependiente proceso presupuestal, es de 43,1%. El Coeficiente de Determinación nos indica que el 18,6% de las variaciones que se produzcan en la variable dependiente se explican por la dimensión control. La diferencia, 81,4% se debe a otros factores.

Tabla 30.
Control y proceso presupuestal

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	3643,368	1	3643,368	15,491	,000 ^b
Residuo	15992,704	68	235,187		
Total	19636,071	69			
a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL					
b. Predictores: (Constante), Control					

Fuente. *Elaboración propia*

El Análisis de Varianza aplicado al modelo de regresión y correlación, nos indica que dicha relación es significativa (Valor $p < 0.05$).

Tabla 31.*Coefficiente de relación entre control y proceso presupuestal*

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	66,528	10,284		6,469	,000
Control	2,539	,645	,431	3,936	,000

a. Variable dependiente: PROCESO PRESUPUESTAL

Fuente. *Elaboración propia*

El Análisis de la Contribución, el Coeficiente Beta, nos indica que la dimensión dirección contribuye de manera directa y significativa (Valor $p = 0.00 < 0.05$) en 0,431 en la variable dependiente.

Interpretación

Cómo el Valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar que el control influye de manera significativamente en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.

4.3. Discusión de resultados

Recogiendo los hallazgos se contrasta los resultados con los antecedentes y las bases teóricas que sustentan la investigación. El objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia de la gestión administrativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac- 2016.

Siendo el resultado inferencial al contrastar la hipótesis general, la gestión administrativa se relaciona con el proceso presupuestal, con una correlación lineal significativa de nivel Alto de 70,9%. En ese sentido: La gestión administrativa influye de manera significativa en el proceso de ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac - 2016. Según Obregon

y Guía (2011) el proceso de ejecución presupuestal inadecuado incide en el bajo nivel de cumplimiento de los indicadores de los proyectos de la función de medio ambiente, debido a que los procesos de ejecución (programación, certificación y los procesos de ejecución financiera) demoran y no cumplen de manera adecuada para mejorar la ejecución para así reflejar un cumplimiento eficiente. Razón por la cual la gestión administrativa es indispensable para el logro de objetivos y resultados a nivel presupuestal.

Al contrastar la hipótesis específica 1 de si la planeación influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016. Se demostró que el Valor $p = 0.000 < 0.05$, por tanto, la dimensión planeación se relaciona con el proceso presupuestal con una correlación lineal significativa de nivel Alto de 70,9%. En ese sentido: La planeación influye de manera significativa en el proceso presupuestal de la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016. Para el autor Idalberto Chiavenato la planeación pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzar de manera adecuada

Al contrastar la hipótesis específica 2 de si la organización influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016. Se demostró que el Valor $p = 0.000 < 0.05$, por tanto, la dimensión organización se relaciona con el proceso presupuestal con una correlación lineal significativa de nivel bajo de 55,8%. En ese sentido: La Organización influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar (Stoner, Freeman, & Gilber JR, 2001).

Al contrastar la hipótesis específica 3 de si la dirección influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016. Se demostró

que el Valor $p = 0.000 < 0.05$, por tanto, la dimensión dirección se relaciona con el proceso presupuestal con una correlación lineal significativa de nivel medio de 65,8%. En sentido: La Dirección influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016. Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea (Stoner, Freeman, & Gilber JR, 2001, pág. 13). Como la implantación de los planes estratégicos lleva tiempo, la motivación es importante para que la gente se concentre en las metas, y el liderazgo es esencial para que los miembros de grupo trabajen juntos.

Al contrastar la hipótesis específica 4 de si el control influye de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016. Se demostró que el Valor $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto, la dimensión control se relaciona con el proceso presupuestal con una correlación lineal significativa de nivel bajo de 43,1%. En ese sentido: El Control influye de manera significativamente en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016. El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos (Chiavenato I. , 2004). La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó, y distribuyo se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

1. De los resultados obtenidos se puede concluir que la gestión administrativa tiene un alto grado de incidencia en el proceso presupuestal, si se tiene una adecuada gestión administrativa esta repercutirá de manera efectiva en el proceso presupuestal, es decir si los funcionarios y servidores en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, realizan las actividades administrativas asignadas, de forma eficiente, tendrán una adecuada ejecución del presupuesto institucional.
2. La planeación tiene un considerable grado de influencia en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, según los resultados obtenidos en la investigación.
3. La dimensión organización en relación al proceso administrativo influye positivamente, esto sustentado por el 31.1% de los casos que la dimensión organización explica el comportamiento de la variable proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac.
4. La dimensión dirección influye de forma significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, esto explicado por el 43.3% del comportamiento de la variable dependiente por la variable independiente.
5. La dimensión control influye significativamente en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac, sustentado por el 18.6% de los casos el comportamiento de la variable proceso presupuestal es explicado por el control administrativo.

5.2.Recomendaciones

1. Debido a que la gestión administrativa tiene un alto grado de incidencia sobre el proceso presupuestal, se recomienda implementar el proceso administrativo de manera adecuada a través de: la planeación, organización, dirección y control para así lograr efectos positivos en el proceso presupuestal el cual conlleva al logro de los objetivos organizacionales.
2. Debido a que la planeación tiene un considerable grado de influencia en el proceso presupuestal, se recomienda implementar los programas de difusión de la misión y visión de la institución porque la planificación comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias.
3. Debido a que la organización influye significativamente en el proceso presupuestal, se recomienda trabajar en organizar adecuadamente, porque ello permite el diseño de estructuras y procesos para obtener los objetivos y tener las estrategias más eficientes, que permite incrementar la productividad y disminuye los esfuerzos.
4. Debido a que la dirección influye significativamente en el proceso presupuestal, se recomienda implementar esta función administrativa porque permite la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, la motivación y la comunicación en la institución. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementados de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
5. Debido a que el control influye significativamente en el proceso presupuestal, se recomienda implementar esta función administrativa porque permite evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Referencia Bibliografía

- Alfonso , I., Alvero, Y., & Tillán , S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Acimed*, 7(2), 35-132.
- Arce, L. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales . *Perspectivas*, 191-201.
- Arias, D. (2014). *Control interno en la ejecución presupuestal el gasto público en la Municipalidad Distrital de Llacanora años 2012-2013*. Cajamarca : Universidad Nacional de Cajamarca.
- Bachenheimer, H. (13 de diciembre de 2016). *Definición de terminos: Administración de empresas*. Recuperado el 16 de julio de 2019, de http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf
- Calix, M. (19-01-2017 de Enero de 2017). *Gestión Administrativa*. Obtenido de Gestión Administrativa: <http://marielgestadmonhond11.blogspot.pe/>
- Campos , S. (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*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte .
- CEPAL. (1998). *El pacto fiscal: fortalezas, debilidades, desafíos*. Santiago: CEPAL.
- Charaja Cuipa, F. (2009). *MAPIC en la metodologia de la investigacion*. Puno: Sagitatio Impresores.
- Charaja Cutipa, F. (2009). *El MAPIC en la metodologia de investigacion*. Peru: Sagitario Impresores.
- Chiavenato, I. (2004). *Administracion en los nuevos tiempos*. Colombia: Lyli Solano Arevalo.
- Chiavenato, I. (2004). *Introduccion a la teoria General de la Administracion*. Bogota: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2014). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* . Mexico: Mc Graw Hill Education.

- Chiliquinga , E. (2012). La Gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán. *Revista visión empresarial* , 106-115.
- Cutipa, F. C. (2009). *MAPIC en la Metodología de la Invesigación* . Puno: Sagitario Impresores .
- D. Mooney, J. (s.f.). *The principles of Organization*.
- Dirección General de Presupuesto Público. (2011). Sistema Nacional de Presupuesto - Guia basica. *El Sistema Nacional de Presupuesto*, 8.
- Directiva N°005, -2.-E. (2012). Directiva N° 005 - 2012-EF/50.01. *Directiva para la Evaluacion Semestral y anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales para el año fiscal 2016*. Lima, Lima, Perú.
- Drucker, P. (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Edhasa.
- F. Bayer, G. (1971). consideraciones sobre la concentracion de autoridades. *Administracion Publica*.
- Garza , R., Gonzales , C., & Salinas , E. (2007). Tma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingenieria Industrial*, XXVII(1), 29-36.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). *Administracionde soluciones empresariales*. México: Thomson Editores .
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico: McGrawHill.
- Hernandez, R. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: McGraw- Hill.
- Idalverto, C. (2014). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* . Mexico: Mc Graw-Hill/ Interamerica editores S.A .
- Koontz, H., & Heinz, W. (2001). *Elementos de Administracion enfoque Internacional*. Mexico: McGRAW-HILL .

- Linares Cazola, J. (2009). *Investigación de Mercados: técnicas y procedimientos de información para el marketing competitivo*. Perú: San Marcos.
- Linarez, C. (2009). *Investigacion de Mercados*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Litterer, J. (1963). *Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- MEF. (12 de junio de 2019). <https://www.mef.gob.pe>. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>
- Ministerio de Economía y finanzas. (1 de enero de 2019). *Presupuesto por resultados*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/ique-es-ppr>
- Obregon , L. Y., & Guia, E. (2011). *Proceso de ejecución presupuestal y su incidencia en el nivel de cumplimiento de indicadores de los proyectos de inversión de medio ambiente del gobierno regional Apurímac*. Apurímac : Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac .
- P. Mouzelis, N. (1967). *Organization and Bureaucrazy*. Londres: Printed and bound in great Britain.
- Rico, R., Sanchez , M., Gil, F., Alcover, M., & Tabernero , C. (2011). Procesos de coordinación en equipos de trabajo. *Papeles del Psicologo*, 32(1), 59-68.
- Robbins , S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración*. México : Pearson Educación .
- Romero , T. (2016). *Sisitema de control interno en la gestion administrativa del area de produccion y su incidencia en la empresa inversiones avicolas S.A.C. en el distrito de Chiclayo*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo .
- Russell, L. A. (1970). *A Concept of Corporete Planning*. New York, Wiley: Interscience.
- Salazar , D., & Romero, G. (2006). Planificación ¿exito gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-18.

- Steiner, A. G. (1969). *Top Management Planniing*. New York: The Macmillan.
- Stinchcombe, A. (1965). *Social structure and organizations*. Chicago: Rand McNally College Publishing .
- Stoner, J. A., Freeman, E. .., & Gilber JR, D. .. (2001). *Administracion* . Mexico: Pearson Educacion .
- Terry, G. R. (1986). *Principios de la Administracion* . Mexico: Continental .
- Velásquez , A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde niklas luhumann. *Revista Escuela de Administración de negocios*(61), 129-155.
- Viet, J. (2001). *Metodos Estructuralistas* . California: op.
- Weber, M. (1965). *Los tres aspectos de autoridad legitima*. Sao Paulo: Atlas.
- Whyte Jr, W. (1966). *The Organization Man*. New York: Doubleday & Co.

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
PG. ¿Cuál es el grado de incidencia que existe de la gestión administrativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac - 2016?	OG. Determinar el grado de incidencia que existe de la gestión administrativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac- 2016.	HG. La gestión administrativa incide de manera significativa en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación Apurímac - 2016.	Gestión Administrativa	Planeación	Objetivos Toma de decisiones Elaboración de planes	Tipo de investigación básica No tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos. Nivel de investigación Descriptivo-Explicativo Es explicativo porque su interés es conocer por qué ocurre un fenómeno. Método deductivo, analítico y sintético Diseño de la investigación de tipo no experimental transversal Población: 19 áreas Muestra No probabilística Muestra: 19 áreas Técnica de recopilación: Encuestas, observación directa Instrumentos de recopilación: Cuestionario, ficha de observación Procesamiento y análisis de datos: Selección y análisis de información, clasificación de datos, tabulación, procesamiento estadístico de la variable, Medidas de variabilidad o correlación, programa Excel. Presupuesto S/. 8,265.00
PE1. ¿Qué grado de influencia existe de la planificación en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016?	OE1. Establecer el grado de influencia que existe entre la planificación y el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.	HE1. La planificación influye de manera significativa en el proceso de ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.		Organización	División del trabajo Departamentalización Jerarquía Coordinación	
PE2 ¿Qué grado de influencia existe de la Organización en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016?	OE2. Establecer el grado de influencia que existe entre la Organización y el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.	HE2. La Organización influye de manera significativa en el proceso de ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.		Dirección	Motivación Liderazgo Equipos de trabajo. Comunicación y negociación	
PE3. ¿Qué grado de influencia existe en la Dirección en el proceso presupuestal de la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016?	OE3. Establecer el grado de influencia en la Dirección en el proceso presupuestal de la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016	HE3. La Dirección influye de manera significativa en el proceso de ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.		Control	Establecimiento de estándares Observación de desempeño Comparación del desempeño Acción correctiva	
PE4. ¿Qué grado de influencia existe del Control en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016?	OE4. Establecer el grado de influencia del Control en el proceso presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.	HE4. El Control influye de manera significativamente en el proceso de ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Apurímac 2016.		programación	Objetivo y escala de prioridades Metas físicas y financieras Demanda global de gasto Asignación presupuestal total	
				formulación	Estructura funcional y programática Categorías presupuestales Programación física y financiera	
				Aprobación	Presupuesto institucional de apertura Presupuesto institucional modificado	
				Ejecución	Compromiso Devengado Pago	
				Evaluación	Cumplimiento de metas	

Fuente. Elaboración propia



ANEXO N° 02

CUESTIONARIO

Cuestionario

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para la realización de la tesis intitulada “**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO PRESUPUESTAL EN LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN APURÍMAC PERIODO 2016**”. Por tal motivo se solicita su valiosa colaboración al responder en forma clara y objetiva el presente cuestionario que será de suma importancia y de carácter confidencial.

Marque con una “X” según considere.

Sexo: Masculino () Femenino ()

Edad:.....años

N°	PREGUNTAS PROPUESTAS	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
I. GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Planeación						
1	Considero que la planeación influye en el logro de los objetivos institucionales	1	2	3	4	5
2	Conozco la Misión y Visión de la institución	1	2	3	4	5
3	Conozco y me enfoco en los objetivos de la institución	1	2	3	4	5
4	Considero que el proceso de toma de decisiones dentro de la institución es rápida y precisa y ayuda a la mejora los procedimientos del trabajo	1	2	3	4	5
5	Considero importante la elaboración de planes para el desarrollo de una actividad o tarea	1	2	3	4	5
6	Planifico o elaboro planes para el desarrollo de una actividad o tarea que me propongo	1	2	3	4	5
7	Establezco objetivos y metas en mis planes	1	2	3	4	5
Organización						
8	Organizarse adecuadamente incrementa la eficiencia en la realización de actividades	1	2	3	4	5
9	En la institución, se practica adecuadamente la división del trabajo.	1	2	3	4	5
10	En la institución las actividades están agrupadas según la función de cada área	1	2	3	4	5
11	La estructura jerárquica de la DREA es la más apropiada	1	2	3	4	5
12	En la organización la asignación de tareas y recursos se realiza de manera equitativa	1	2	3	4	5
13	En la institución se realiza coordinaciones con los compañeros o áreas competentes para realizar una actividad o tarea	1	2	3	4	5
Dirección						
14	Considero que el personal que labora en la DREA van orientados en una misma dirección	1	2	3	4	5
15	Siento motivación y agrado al trabajar en la DREA	1	2	3	4	5
16	Considero que la institución brinda algún sistema de motivación para el personal	1	2	3	4	5
17	Considero que los directivos de la institución desempeñan sus funciones con liderazgo	1	2	3	4	5
18	Considero que con bastante frecuencia se forman equipos de trabajo para realizar una determinada actividad	1	2	3	4	5
19	Considero que trabajando en equipo se logra mejores resultados	1	2	3	4	5
20	Considero que la comunicación o negociación dentro de la institución es fluida	1	2	3	4	5
Control						

21	La institución brinda algún sistema de acompañamiento y/o monitoreo durante el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
22	La institución realiza cursos o talleres de capacitación que permita la mejora del desempeño laboral	1	2	3	4	5
23	Considero que el desempeño de los funcionarios aporta al logro de los objetivos institucionales	1	2	3	4	5
24	Considero que existe un sistema de control de desempeño que permite verificar el resultado de tareas asignadas	1	2	3	4	5
25	En la institución se realizan acciones correctivas que evite la repetición de problemas	1	2	3	4	5
II. PROCESO PRESUPUESTAL						
Programación						
26	En la institución se definen adecuadamente los objetivos y la escala de prioridades del año fiscal	1	2	3	4	5
27	En la institución se determinan adecuadamente las metas presupuestarias a conseguir	1	2	3	4	5
28	En la institución las metas presupuestarias son compatibles con los objetivos institucionales	1	2	3	4	5
29	En la institución las metas presupuestarias son compatibles con las funciones que desarrolla la institución	1	2	3	4	5
30	En la institución se determina la demanda global de gastos de conformidad con las pautas establecidas en las normas vigentes.	1	2	3	4	5
31	En la institución se desarrolla adecuadamente los procesos para la estimación de los ingresos desagregados por fuente de financiamiento, con el objeto de determinar el monto de la Asignación Presupuestaria Total de la Entidad.	1	2	3	4	5
32	Participó activamente en la elaboración del POA y POI de mi área	1	2	3	4	5
33	Considero que en la institución se desarrolla adecuadamente la programación presupuestal	1	2	3	4	5
Formulación						
34	En la institución se define adecuadamente la estructura funcional programática del presupuesto institucional	1	2	3	4	5
35	En la institución se establece adecuadamente las cadenas de gasto	1	2	3	4	5
36	En la institución se asigna los créditos presupuestarios por las fuentes de financiamiento que correspondan, a partir de las Actividades y Proyectos, teniendo en cuenta las Metas Presupuestarias	1	2	3	4	5
37	En la institución se registra la programación presupuestal en el Sistema de Información Financiera Presupuestal	1	2	3	4	5
38	Participó activamente en la formulación del presupuesto institucional	1	2	3	4	5
Aprobación						
39	Considero que el monto del PIA aprobado es el más adecuado	1	2	3	4	5
40	Se cumple con el plazo adecuado para la aprobación del presupuesto	1	2	3	4	5
41	Se cumple con remitir adecuadamente el presupuesto aprobado a las instancias correspondientes	1	2	3	4	5
Ejecución						
42	En la institución se realiza adecuadamente la programación de ingresos y gastos del presupuesto	1	2	3	4	5
43	Considero que la certificación del gasto se realiza de forma adecuada	1	2	3	4	5
44	Considero que el compromiso presupuestal se realiza adecuadamente	1	2	3	4	5
45	En la institución se devenga adecuadamente el presupuesto	1	2	3	4	5

46	En la institución se realiza de forma adecuada el pagado/girado	1	2	3	4	5
47	En la institución se realiza adecuadamente las modificaciones presupuestales	1	2	3	4	5
48	En la institución se incorpora nuevas metas de forma adecuada	1	2	3	4	5
49	En la institución se registra adecuadamente la información de la ejecución presupuestal	1	2	3	4	5
50	Participo de forma comprometida en la ejecución presupuestal de la institución					
Evaluación						
51	Conozco los resultados de la evaluación del presupuesto de la institución	1	2	3	4	5
52	En la evaluación del presupuesto de la institución se identifica los logros obtenidos	1	2	3	4	5
53	En la evaluación del presupuesto de la institución se identifica los problemas presentados	1	2	3	4	5
54	En la evaluación del presupuesto de la institución se presenta sugerencias de medidas correctivas para la mejora de la gestión presupuestaria.	1	2	3	4	5
55	Considero que lo ejecutado en el presupuesto refleja el cumplimiento de metas físicas y financieras, así como los objetivos planteados por la institución	1	2	3	4	5
56	Estoy conforme con los resultados logrados en lo que se refiere al presupuesto de la institución	1	2	3	4	5

Muchas gracias