

# OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO: ESTRATEGIAS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA RESULTADOS EFECTIVOS

Contreras De la Cruz Claudio  
Julio César Claudio Gaspar Quispe  
Rosaura Huarcaya Taype  
Juan Antonio Picoy Gonzales





**Optimización del Proceso  
Presupuestario: Estrategias y  
Gestión Administrativa para  
Resultados Efectivos.**

**Autor/es:**

Contreras-De la Cruz, Claudio

Gaspar-Quispe, Julio César

Huarcaya-Taype, Rosaura

Picoy-Gonzales, Juan Antonio



© **Publicaciones Editorial Grupo AEA Santo Domingo – Ecuador**

**Publicado en:** <https://www.editorialgrupo-aea.com/>

**Contacto:** +593 983652447; +593 985244607      **Email:** [info@editorialgrupo-aea.com](mailto:info@editorialgrupo-aea.com)

### **Título del libro:**

Optimización del Proceso Presupuestario: Estrategias y Gestión Administrativa para Resultados Efectivos

**Libro Producto de Investigación Científica**

© Contreras-De la Cruz Claudio, Gaspar-Quispe Julio César, Huarcaya-Taype Rosaura, Picoy-Gonzales Juan Antonio.

© Diciembre, 2023

Libro Digital, Primera Edición, 2023

Editado, Diseñado, Diagramado y Publicado por Comité Editorial del Grupo AEA, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, 2023

**ISBN: 978-9942-651-13-6**



<https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.57>

**Como citar:** Contreras-De la Cruz C., Gaspar-Quispe J. C., Huarcaya-Taype R., Picoy-Gonzales J. A. (2023). Optimización del Proceso Presupuestario: Estrategias y Gestión Administrativa para Resultados Efectivos. Primera edición. Editorial Grupo AEA. Ecuador. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.57>

**Palabras Clave:** Proceso presupuestario, Gestión administrativa, Presupuesto, Proceso administrativo.

Cada uno de los textos de Editorial Grupo AEA han sido sometido a un proceso de evaluación por pares doble ciego externos (double-blindpaperreview) con base en la normativa del editorial.

### **Revisores:**



Ing. Bravo Bravo Idilia Fernanda,  
Mgs

Universidad Técnica Luis Vargas  
Torres de Esmeraldas; Universidad  
Laica Eloy Alfaro de Manabí



Ing. Jorge Hernán Almeida Blacio,  
PhD (c).

Universidad Regional Autónoma de  
los Andes



Los libros publicados por “**Editorial Grupo AEA**” cuentan con varias indexaciones y repositorios internacionales lo que respalda la calidad de las obras. Lo puede revisar en los siguientes apartados:



### Editorial Grupo AEA

-  <http://www.editorialgrupo-aea.com>
-  Editorial Grupo AeA
-  editorialgrupoea
-  Editorial Grupo AEA

### Aviso Legal:

La informaci3n presentada, as3 como el contenido, fotograf3as, gráficos, cuadros, tablas y referencias de este manuscrito es de exclusiva responsabilidad del/los autor/es y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Editorial Grupo AEA.

### Derechos de autor 

Este documento se publica bajo los t3rminos y condiciones de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).



El “copyright” y todos los derechos de propiedad intelectual y/o industrial sobre el contenido de esta edici3n son propiedad de la Editorial Grupo AEA y sus Autores. Se proh3be rigurosamente, bajo las sanciones en las leyes, la producci3n o almacenamiento total y/o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático de la presente publicaci3n, incluyendo el diseño de la portada, as3 como la transmisi3n de la misma de ninguna forma o por cualquier medio, tanto si es electr3nico, como qu3mico, mecánico, 3ptico, de grabaci3n o bien de fotocopia, sin la autorizaci3n de los titulares del copyright, salvo cuando se realice confines acad3micos o cient3ficos y estrictamente no comerciales y gratuitos, debiendo citar en todo caso a la editorial. Las opiniones expresadas en los cap3tulos son responsabilidad de los autores.

## RESEÑA DE AUTORES



**Contreras De la Cruz Claudio**



Universidad Nacional de Huancavelica



[claudiocontreras589@gmail.com](mailto:claudiocontreras589@gmail.com)



<https://orcid.org/0009-0003-8544-307X>



Formación profesional en Ciencias Empresariales con especialidad en Administración a nivel pregrado, con estudios en postgrado con mención en gestión pública, con certificado de competencia por SINEACE en brindar Atención en lenguas indígenas u originarias, con diplomado en Sistema Integrado de Gestión Pública (SIGA), Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), Contrataciones de Estado; cuenta con capacitaciones en Gestión Pública. En la actualidad labora en el Gobierno Regional de Huancavelica; y con cinco años de experiencia en entidades públicas y privadas.



**Gaspar Quispe Julio Cesar**



Universidad Nacional de Huancavelica



[juliogasparq@gmail.com](mailto:juliogasparq@gmail.com)



<https://orcid.org/0009-0000-9258-9315>



Formación profesional en Ciencias Empresariales con especialidad en Administración a nivel pregrado, con estudios en proceso a nivel postgrado con mención en gestión pública, con experiencia en múltiples entidades financieras públicas y privadas, ocupando múltiples cargos y puestos, en el cual ha demostrado excelencia en el servicio, en la actualidad labora en el Gobierno Regional de Huancavelica; y con cinco años de experiencia en entidades públicas y privadas.

## RESEÑA DE AUTORES



**Huarcaya-Taype Rosaura**



Universidad Nacional de Huancavelica



[rosaura.taype@unh.edu.pe](mailto:rosaura.taype@unh.edu.pe)



<https://orcid.org/0009-0002-4803-021X>



Formación profesional en ciencias empresariales con especialidad en administración a nivel pregrado, a nivel postgrado gestión pública, y con estudios de doctorado en ciencias de la Educación, así como contar con 2 diseños industriales a nivel INDECOPI; con experiencia en docencia a nivel universidad pública y trabajos en entidades públicas y privadas.



**Picoy-Gonzales Juan Antonio**



Universidad Nacional de Huancavelica



[antonio.picoy@unh.edu.pe](mailto:antonio.picoy@unh.edu.pe)



<https://orcid.org/0000-0003-0372-6328>



Formación profesional en ciencias de la educación, ingeniería de sistemas e informática y traductor de idiomas; reconocido como docente investigador CONCYTEC por la producción de diversos artículos científicos, autor de registro de marca y diseñador industrial a nivel INDECOPI; con experiencia en docencia a nivel universidad, instituto y educación básica regular estando asignado en diferentes programas de estudios de ciencias de la salud y de ciencias de la educación; ocupando cargos como: director de gestión académica, procesos de autoevaluación con fines de acreditación de programas profesionales, miembro de comité de múltiples programas profesionales, director de unidad de calidad, consultor en procesos de calidad, licenciamiento de universidades y procesos de acreditación, director de gestión de calidad.



## Índice

|   |      |
|---|------|
| Reseña de Autores .....   | VII  |
| Índice .....  | IX   |
| Índice de Tablas.....   | XI   |
| Índice de Figuras .....   | XI   |
| Introducción .....  | XIII |
| Capítulo I: El problema, su importancia y antecedentes teóricos ..... | 15   |
| 1.1. Objetivo .....   | 18   |
| 1.1.1. Objetivo general .....   | 18   |
| 1.1.2. Objetivos específicos:.....                                    | 18   |
| 1.1.3. Hipótesis general.....   | 19   |
| 1.1.4. Hipótesis específicas.....                                     | 19   |
| 1.2. Antecedentes teóricos .....                                      | 19   |
| 1.3. Bases teóricas .....   | 20   |
| 1.3.1. Proceso presupuestario.....                                    | 20   |
| 1.3.2. Presupuesto publico .....                                      | 20   |
| 1.3.3. Dimensiones del proceso presupuestario .....                   | 21   |
| 1.3.3.1. Programación .....   | 22   |
| 1.3.3.2. Formulación.....   | 23   |
| 1.3.3.3. Aprobación .....   | 26   |
| 1.3.3.4. Ejecución.....   | 27   |
| 1.3.3.5. Evaluación.....  | 28   |
| 1.3.4. Gestión administrativa .....                                   | 28   |
| 1.3.4.1. Dimensiones de la gestión administrativa .....               | 30   |
| 1.4. Definición de términos .....                                     | 47   |
| 1.5. Identificación de variables .....                                | 49   |
| Capítulo II: Metodología .....  | 51   |

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Ámbito de estudio .....                                    | 53 |
| 2.2. Tipo de investigación .....                                | 53 |
| 2.3. Nivel de investigación .....                               | 53 |
| 2.4. Método de investigación .....                              | 54 |
| 2.4.1. Método general .....                                     | 54 |
| 2.4.2. Métodos específicos:.....                                | 54 |
| 2.5. Diseño de investigación .....                              | 55 |
| 2.6. Población, muestra, muestreo.....                          | 55 |
| 2.6.1. Población .....  | 55 |
| 2.6.2. Muestra .....  | 55 |
| 2.6.3. Muestreo .....   | 56 |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....      | 56 |
| 2.7.1. Técnicas.....  | 56 |
| 2.7.2. Instrumentos.....  | 56 |
| 2.8. Procedimiento de recolección de datos.....                 | 56 |
| 2.8.1. Recolección de información primaria .....                | 56 |
| 2.8.2. Recolección de información secundaria .....              | 56 |
| 2.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....        | 57 |
| Capítulo III: Resultados, conclusiones y recomendaciones .....  | 59 |
| 3.1. Resultados a nivel descriptivo.....                        | 61 |
| 3.1.1. Resultados del proceso presupuestario.....               | 61 |
| 3.1.2. Resultados de la gestión administrativa.....             | 64 |
| 3.2. Resultados a nivel inferencial.....                        | 66 |
| 3.2.1. Distribución muestral del proceso presupuestario .....   | 66 |
| 3.2.2. Distribución muestral de la gestión administrativa ..... | 67 |
| 3.2.3. Estimación de la relación entre las variables .....      | 68 |
| 3.2.4. Relación categórica de las variables .....               | 69 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3. Prueba de la significancia de la hipótesis principal.....     | 70 |
| 3.4. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas ..... | 72 |
| 3.5. Discusión de resultados .....                                 | 76 |
| 3.6. Conclusiones .....  | 79 |
| 3.7. Recomendaciones .....   | 80 |
| Referencias Bibliográficas.....                                    | 83 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1</b> Planeación en tres niveles .....  | 32 |
| <b>Tabla 2</b> Tipología de organización .....   | 37 |
| <b>Tabla 3</b> Niveles de control .....  | 46 |
| <b>Tabla 4</b> Variables e indicadores.....  | 49 |
| <b>Tabla 5</b> Resultados de la relación categórica de la relación de las variables .. | 69 |
| <b>Tabla 6</b> Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas.....           | 72 |
| <b>Tabla 7</b> Valores para la interpretación del coeficiente de correlación.....      | 76 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Dimensiones del proceso presupuestario</i> .....                                       | 21 |
| <b>Figura 2</b> Categoría presupuestal .....  | 24 |
| <b>Figura 3</b> <i>Proceso de ejecución</i> .....   | 27 |
| <b>Figura 4</b> Proceso administrativo .....  | 30 |
| <b>Figura 5</b> Etapas de control .....   | 45 |
| <b>Figura 6</b> Proceso presupuestario.....   | 61 |
| <b>Figura 7</b> Porcentajes por dimensiones .....   | 62 |
| <b>Figura 8</b> Porcentajes por dimensiones .....   | 63 |
| <b>Figura 9</b> Resultados de la gestión administrativa .....   | 64 |
| <b>Figura 10</b> Resultados de la gestión administrativa por dimensiones.....                             | 64 |
| <b>Figura 11</b> Resultados del perfil de la gestión administrativa .....                                 | 65 |
| <b>Figura 12</b> Distribución muestral de las puntuaciones obtenidas para el proceso presupuestario ..... | 66 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 13</b> Distribución muestral de las puntuaciones obtenidas para la gestión administrativa..... | 67 |
| <b>Figura 14</b> Distribución de la gestión administrativa y proceso presupuestario                      | 68 |
| <b>Figura 15</b> Probabilidad asociada al modelo.....  | 71 |
| <b>Figura 16</b> Diagrama de dispersión de la relación de la variable y las dimensiones.....             | 72 |

## Introducción

El libro tuvo como objetivo establecer la relación entre las variables estudiadas, del proceso presupuestario y la gestión administrativa que se realiza el Municipio, donde se obtuvieron resultados que servirán para establecer y determinar posibles mejoras estrategias en la parte técnica y en la parte de gestión municipal, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales que se programan en sus actividades y funciones diarias.

Es necesario tener habilidades respecto a la variable del proceso presupuestario, ya que es un tema muy técnico dentro de las instituciones públicas, ya que los recursos con que cuenta el Estado son administrados presupuestal y financieramente para lograr los objetivos institucionales y el desarrollo poblacional. , conocer los mecanismos de los procesos de gestión presupuestal es bastante importante para la ejecución de los fondos, por parte de especialistas, lo que hace muy delicada la cuestión de cómo ejecutar adecuadamente los procesos presupuestales y lograr el objetivo deseado en el municipio de la alcaldía, por lo que la capacitación constante del personal responsable para la planificación y gestión presupuestaria, así como el establecimiento de mecanismos para la implementación de capacidades que permitan un mejor desarrollo del personal que labora en la municipalidad distrital y un mejor cumplimiento de sus tareas.

En materia de gestión administrativa, es necesario que las organizaciones públicas y privadas articulen nuevos procesos de gestión de las organizaciones, especialmente de las estatales, pues de acuerdo a la Política de Modernización de la Gestión Pública, es necesario mejorar los procesos, los servicios a los usuarios y la determinación del valor público. obviamente buscando eficiencia, eficacia y transparencia en las actividades que se realizan en el sector estatal peruano, es por eso que hoy los municipios e instituciones públicas deben considerar que el personal que labora en las instituciones públicas debe tener habilidades constantes y esto se cubre con la capacitación que deben tener. capaces de desempeñar mejor sus funciones y, en general, cumplir los objetivos institucionales.

Por lo que en el presente libro de investigación considera como problema general;

¿De qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario con la Gestión Administrativa de la Municipalidad?

El presente libro de investigación está compuesto por cuatro capítulos:

Capítulo I, se plantea el problema general, y también se considera los problemas específicos, así como el objetivo general y los objetivos específicos y la justificación del trabajo de investigación.

Capítulo II, se consideró el marco teórico, donde se plantearán los antecedentes internacionales y nacionales, se realiza la elaboración de toda la información de las bases teóricas de las variables de investigación, considerando el marco conceptual y la operacionalizad de las variables.

Capítulo III, se planteará la Metodología, en donde se determinará el tipo de investigación, el diseño, el nivel de la investigación, considerando la población y la muestra, así como las técnicas de recolección y el respectivo procesamiento de los datos recolectados.

Capítulo IV, Resultados de Investigación, presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos de estudio dentro de la institución municipal. Los resultados se expresan en forma de tablas y gráficas con su respectivo análisis.

Después se determinó la discusión de resultados, el cual nos da un acercamiento más real de las mejoras que se puedan establecer en la Municipalidad. Finalmente, se determinaron las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, como también las referencias bibliográficas.

Los Autores

# CAPITULO 1

## **EL PROBLEMA, SU IMPORTANCIA Y ANTECEDENTES TEÓRICOS**





## El problema, su importancia y antecedentes teóricos

Actualmente las instituciones públicas del estado peruano, se estima que muchos recursos se invierten en diversas actividades, pero estas no están orientadas a resultados.

Sin embargo, la inversión realizada debe ir acompañada de la calidad del gasto y los resultados deben expresarse en la mejora de la calidad de los servicios prestados a los usuarios y al público en general, por lo que es necesario proponer una estrategia basada en resultados.

Según Osborne, D. y Gaebler, T. (1992), se puede concluir que tradicionalmente “la evaluación presupuestaria de la ejecución del gasto público se centra exclusivamente en el avance financiero y físico de los objetivos presupuestarios”.

Que las instituciones públicas cumplan con la declaración de todos los gastos incurridos; pero no miden en qué medida se logran mejoras en los niveles de desarrollo mediante el uso de fondos públicos durante un período determinado. En este sentido, se considera que los resultados de la evaluación presupuestaria sólo presentan indicadores que determinan la ejecución de gastos en relación al presupuesto autorizado y sus modificaciones; pero no controla la calidad de la atención brindada a los ciudadanos, prioridad que debe tenerse en cuenta durante la fase de evaluación presupuestaria.

No podemos negar que el Estado, a través de las políticas que implementa, intenta mejorar la gestión pública en diferentes áreas. En el caso del actual sistema presupuestario nacional, que constituye un instrumento primordial para promover el desarrollo económico y social del país, éste se programa, formula, aprueba, ejecuta y evalúa sobre la base de insumos o, en el mejor de los casos, sobre la base de se basa en productos o productos intermedios y no se centra en los resultados de la calidad del gasto público - Producto final (bien o servicio) que debe proporcionarse al ciudadano y, si se gestiona eficazmente, puede contribuir al objetivo supremo de la educación.

La falta de coordinación entre los diferentes instrumentos de gestión, como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la programación plurianual, los

Planes Estratégicos Institucionales, los planes operativos institucionales y la existencia de un conjunto de instrumentos dirigidos a los mismos objetivos, no permite un adecuado desarrollo. e integral, existe por lo tanto una mala gestión administrativa en estas instituciones públicas.

El adecuado cumplimiento del proceso presupuestario con la participación de los actores apropiados es necesario para una gestión administrativa eficiente y efectiva, basada en resultados significativos y para el desarrollo de evaluaciones efectivas que generen información adecuada para la toma de decisiones, y para asegurar que el proceso presupuestario se convierta en un verdadero instrumento de gestión que incide en la eficacia y eficiencia de la acción y permite alcanzar la visión y misión institucional.

## **1.1. Objetivo**

### **1.1.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario con la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ascensión, Provincia y Departamento de Huancavelica – 2017.

### **1.1.2. Objetivos específicos:**

- Determinar de qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario en su dimensión Programación y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ascensión, Provincia y Departamento de Huancavelica – 2017.
- Determinar de qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario en su dimensión Formulación y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ascensión, Provincia y Departamento de Huancavelica – 2017.
- Determinar de qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario en su dimensión Aprobación y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital Ascensión, Provincia y Departamento de Huancavelica – 2017.
- Determinar de qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario en su dimensión Ejecución y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ascensión, Provincia y Departamento de Huancavelica – 2017.

- Determinar de qué manera se relaciona el Proceso Presupuestario en su dimensión Evaluación y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Distrital de Ascensión, Provincia y Departamento de Huancavelica – 2017.

### 1.1.3. Hipótesis general

El Proceso Presupuestario se relaciona con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión, Provincia y Departamento de Huancavelica.

### 1.1.4. Hipótesis específicas

- El Procesos Presupuestario en su dimensión Programación se relaciona con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Provincia y Departamento de Huancavelica.
- El Procesos Presupuestario en su dimensión Formulación se relaciona con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Provincia y Departamento de Huancavelica.
- El Procesos Presupuestario en su dimensión Aprobación se relaciona con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión, Provincia y Departamento de Huancavelica.
- El Procesos Presupuestario en su dimensión Ejecución se relaciona con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Provincia y Departamento de Huancavelica.
- El Procesos Presupuestario en su dimensión Evaluación se relaciona con la Gestión Administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Provincia y Departamento de Huancavelica.

## 1.2. Antecedentes teóricos

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

El Sistema Nacional de Presupuesto, es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades

y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. Se rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad.

Por ello justifica nuestro trabajo de investigación por que contribuirá en la adecuada gestión administrativa en la Municipalidad distrital de ascensión, además permitirá ver con claridad de cómo se relaciona las variables de estudio, así como las distintas dimensiones en estudio.

Así mismo justifica el trabajo ya que, a partir de los resultados obtenidos, podrán hacer otras investigaciones.

### **1.3. Bases teóricas**

#### **1.3.1. Proceso presupuestario**

Según Andia (2012, p.92), el proceso presupuestario es el conjunto de procedimientos de acciones, actividades y tareas secuenciales a través de los cuales el presupuesto que el gobierno central transfiere a cualquier institución pública se administra de manera adecuada, eficiente y eficaz. para poder aliviar los problemas sociales.

#### **1.3.2. Presupuesto publico**

El Presupuesto Público es un instrumento de gestión estatal a través del cual se asignan los recursos públicos de acuerdo con la prioridad que se le da a las necesidades de la población. Estas necesidades se satisfacen mediante la provisión de bienes y servicios públicos de calidad a la población, financiados con cargo al presupuesto. Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a cubrir durante el año, por cada una de las entidades que integran el Sector Público y refleja los ingresos que financian estos gastos.

Según Andía; (2012, p.81), El presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades alcanzar sus objetivos y metas contenidas en su plan operativo institucional. Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a cubrir durante el año.

### 1.3.3. Dimensiones del proceso presupuestario

En la Ley N° 28411, Ley General del Sistema de Presupuesto, El proceso presupuestario es el conjunto de procedimientos secuenciales a través del cual se administra en forma adecuada del presupuesto de toda institución pública y comprende las siguientes fases que se muestra en la siguiente figura 1.

**Figura 1**

*Dimensiones del proceso presupuestario*



**Nota:** Autores (2023)

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

Es responsable de:

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

### 1.3.3.1. Programación

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

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

#### Objetivos

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

#### Niveles

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

- A cargo del MEF, que propone al Consejo de Ministros los límites de los créditos presupuestarios para que las entidades públicas financien sus intervenciones con recursos del Tesoro Público. Dichos límites están constituidos por la estimación de los ingresos que esperan percibir las entidades, así como los recursos públicos determinados por el MEF.
- A cargo del pliego, que tiene como referente los recursos del Tesoro Público, los ingresos a percibir, y los gastos a realizar de acuerdo a la escala de prioridades y las políticas de gasto priorizadas.

### 1.3.3.2. Formulación

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

En la formulación presupuestaria los pliegos deben:

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

#### Unidad básica

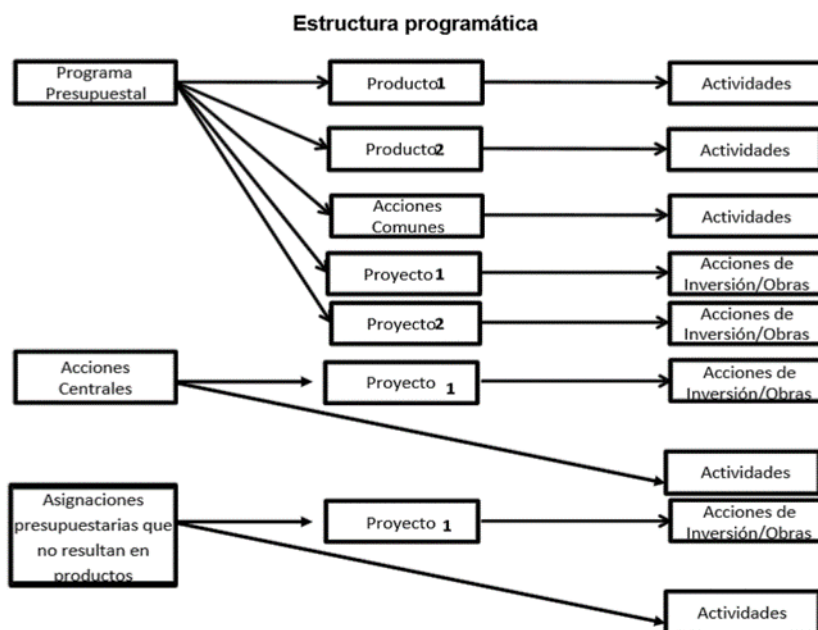
#### Categoría presupuestal

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

- Programa Presupuestal
- Acciones Centrales
- Asignaciones Presupuestarias que no resultan en Productos (APNOP).

Como se observa en la siguiente figura 2.

**Figura 2**  
*Categoría presupuestal*



**Nota:** Directiva N° 0001-2014-EF/50.01

#### a) Programa Presupuestal:

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

#### Elementos:

##### 1) Producto

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



## 2) Acciones Comunes

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

## 3) Proyecto

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

## 4) Actividad

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

## 5) Indicador:

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

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

## 6) Meta:

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

- Meta física: Es el valor numérico proyectado del indicador de producción física (para productos/proyectos, y actividades/acciones de inversión y/u obras). La meta física tiene dos dimensiones, tiene tres elementos.
  - **Unidad de medida:** la unidad en la que se medirá físicamente el producto, actividad/acciones de inversión y/u obras.
  - **Valor proyectado:** el número de unidades de medida que se espera alcanzar.
  - **Ubigeo:** la identificación del lugar –departamento, provincia, distrito– donde se realiza la actividad, acciones de inversión y/u obras. Los productos tendrán necesariamente los elementos unidad de medida y valor proyectado, mientras que las actividades, acciones de inversión y/u obras deberán incluir además el ubigeo.

### 1.3.3.3. Aprobación

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

#### **Reporte Analítico del Presupuesto Institucional de Apertura.**

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

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

### 1.3.3.4. Ejecución

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

#### Programación de compromiso anual

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

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

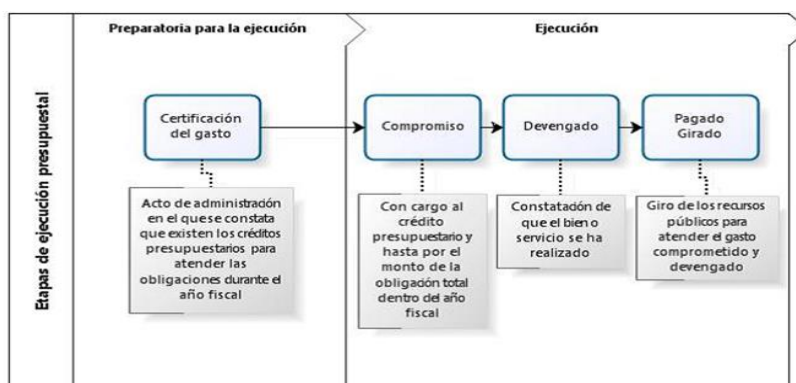
- Eficiencia y efectividad en el gasto público
- Predictibilidad del gasto público
- Presupuesto dinámico
- Perfeccionamiento continuo
- Prudencia y Responsabilidad Fiscal

#### Proceso de la Ejecución Presupuestal

La ejecución del gasto público tiene tres pasos, en la siguiente figura 3:

**Figura 3**

*Proceso de ejecución*



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

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

### 1.3.3.5. 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

### 1.3.4. Gestión administrativa

#### Definiciones Básicas

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

**Administración:** La palabra administración proviene del latín (ad, dirección hacia, tendencia; ministro, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, es decir aquel que ejerce una función bajo el mando de otro, que le presta un servicio hacia otro) y significa subordinación y servicio. Originalmente, el término designaba una función realizada bajo el mando de otro, un servicio prestado a otro.

Chiavenato (2006, p.3) La tarea de la administración es interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción comercial mediante la planificación, organización, dirección y control de las actividades que se realizan en las diferentes áreas y niveles de la empresa para lograrlos. objetivos. Por tanto, la gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para lograr ciertos objetivos de manera eficiente y efectiva.

### **Gerencia Administrativa**

Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para alcanzar un objetivo, con la mayor eficiencia y eficacia con el menor esfuerzo posible, utilizando la acción empresarial a través de la planificación, organización, dirección y el control de las actividades realizadas en las diferentes áreas y niveles de la organización. compañía. para lograr tales objetivos.

### **Proceso Administrativo:**

Es un conjunto de funciones y procedimientos administrativos secuenciales y/o continuos que desempeña el trabajador, con la finalidad de efectuar los objetivos organizacionales, a continuación, se presenta la figura 4.

**Figura 4**

*Proceso administrativo*



**Nota:** Autores (2023)

Chiavenato (2006, p.131) menciona que la estrategia se implementa a través de una acción comercial que, para ser efectiva, debe ser planificada, organizada, dirigida y controlada. Planificar, organizar, dirigir y controlar constituyen lo que se denomina proceso administrativo. Consideradas por separado, planificar, organizar, dirigir y controlar constituyen funciones administrativas; En conjunto, en un enfoque integral para lograr los objetivos, constituyen el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que exhibe cambios continuos a lo largo del tiempo o cualquier operación que exhibe alguna continuidad o secuencia.

### 1.3.4.1. Dimensiones de la gestión administrativa

Las dimensiones de estudio de la gestión administrativa, está enmarcada en los procesos administrativo, por ello tiene los siguientes componentes:

#### a) Planeación

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

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

## Principios de Planeación

- Factibilidad. Lo que se planea debe ser realizable.
- Objetividad y cuantificación (precisión). Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetiva. La planeación es más exacta mientras puede ser cuantificada, o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.
- Flexibilidad. Al elaborar planes es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionar cursos de acción que se ajusten a estas condiciones.
- Unidad. Todos los planes específicos deben estar integrados a un plan general y dirigirse a logro de los propósitos generales.
- Cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en cuanto al tiempo es necesario rehacerse completamente.

## Planeación en los Tres Niveles de la Empresa

Es un enfoque integrado que vincula las ventajas comerciales con los desafíos ambientales, para garantizar el logro de los objetivos comerciales centrales. La estrategia se ocupa de “qué hacer”, no de “cómo hacerlo”. En otras palabras, la estrategia requiere que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Estos medios abarcan a toda la empresa, es necesario asignar responsabilidades a todos los niveles (o subsistemas) de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operativo. Para realizar la planificación estratégica, la empresa requiere subdivisiones progresivas de los planes hasta alcanzar el nivel de ejecución de las tareas y operaciones diarias. Así, la planificación estratégica requiere planes tácticos y cada uno de ellos requiere planes operativos que combinen actividades para lograr efectos sinérgicos. Veamos la tabla 1.

**Tabla 1**  
*Planeación en tres niveles*

| Planeación en los tres niveles de la organización |             |                                |               |   |   |
|---|-------------|--------------------------------|---------------|---|---|
| Niveles de la empresa                             | Planeación  | Contenido                      | Tiempo        | Amplitud  |   |
| <b>Institucional</b>                              | Estratégico | Genérico sintético             | y Largo plazo | Macro orientado   | Enfoca a la institución como un todo        |
| <b>Intermedio</b>                                 | Táctico     | Menos genérico y más detallado | Mediano plazo | Enfoca cada unidad de la organización o cada conjunto por separado. |   |
| <b>Operacional</b>                                | Operacional | Detallado analítico            | y Corto plazo | Micro orientado   | Enfoca cada tarea u operación por separado. |

**Nota:** Recuperado de Idalberto Chiavenato (2006)

### Planeación estratégica

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

### Elaboración de la planeación estratégica

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



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

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

### **Planeación Táctica**

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

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

Las diferencias más importantes en la planeación táctica son:

- Nivel de decisiones: la planeación táctica se decide y desarrolla en los escalones medios de la empresa, es decir, en el nivel intermedio.
- Dimensión temporal: la planeación táctica está dimensionada a mediano plazo.

- Amplitud de efectos: las decisiones implicadas en la planeación táctica abarcan partes de la empresa, es decir, su amplitud es departamental.

### **Planeación operacional**

La planeación operacional se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios. Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista centrándose sólo a corto plazo y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación.

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

### **Clases de Planes Operacionales**

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

- Planes relacionados con métodos, denominados procedimientos: Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia objetivos comunes, a imponer coherencia en la organización a través del tiempo, y generan ahorros al capacitar la administración para evitar los costos de verificaciones recurrentes, y al delegar autoridad a los subordinados para tomar decisiones dentro de límites impuestos por la administración. Mientras que las políticas constituyen guías para pensar y decidir, el procedimiento es una guía para actuar.
- Planes relacionados con dinero, denominados presupuestos: Son los planes operacionales relacionados con el dinero manejado en determinado periodo. Los presupuestos generalmente abarcan un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la empresa. Cuando los valores financieros y los periodos se amplían, se presenta la planeación financiera, definida y elaborada en el nivel intermedio de la empresa, con dimensiones y efectos más amplios que los presupuestos, cuya dimensión es sólo local y cuya temporalidad es limitada.
- Planes relacionados con tiempo, denominados programas o programación: Las programaciones constituyen planes operacionales relacionados con el tiempo. Constan básicamente de planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse. Los métodos de programación pueden variar, yendo desde programas sencillos (donde se puede utilizar un simple calendario para programar actividades).
- Planes relacionados con comportamiento, denominados reglamentos: Constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas. Especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones y generalmente destacan lo que

las personas deben hacer o no, y lo que pueden hacer. Se diferencian de las políticas porque son bastante específicos y buscan sustituir el proceso decisorio individual restringiendo el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones previstas de antemano.

### **b) Organización**

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

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

### **Principios de Organización**

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

ponerse por escrito a disposición de aquellas mientras que tengan relación con la misma.

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

### **Diseño Organizacional**

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

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

### **Tipología de la Organización**

Los tipos de organización son los que se presenta en la siguiente tabla 2.

**Tabla 2**  
*Tipología de organización*

| <b>Tipología</b> | <b>Ventajas</b>  | <b>Desventajas</b>   |
|------------------|--|--|
| Lineal militar   | o Estructura sencilla y de fácil comprensión. Delimitación clara de responsabilidades. Facilidad de implantación | Las relaciones formales conducen a la rigidez y formalidad. La autoridad es lineal |
|                  | estabilidad  |  |

|                                      |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
|                                      | considerable. Indicado para empresas pequeñas.  | No hay especialización en la unidad de mando.<br>Se enfatiza en la función de jefatura y mando.  |
| Funcional                            | Máxima especialización de órganos y cargos. Mejor supervisión técnica posible.<br>Comunicación directa, sin intermediarios y más rápida.<br>Separa funciones de planeación y control.   | Pérdida de autoridad y mando.<br>Subordinación múltiple. Tendencia a la competencia entre especialistas.<br>Tendencia a la tensión y conflictos en la organización. Confusión en cuanto a los objetivos.                 |
| Staff                                | Asegura asesoría especializada e innovadora y se mantiene la autoridad única.<br>Actividad conjunta entre órganos en línea y staff.   | Posibilidad de conflictos entre el staff y los demás miembros.<br>Dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre la línea y el staff.   |
| Comités                              | Toma de decisiones y juicios grupales. Coordinación.<br>Transmisión de información.<br>Restricciones a la delegación de autoridad. Consolidación de la autoridad.   | Pérdida de tiempo en la toma de decisiones.<br>Costo en tiempo y dinero<br>Sustitución del administrador.<br>Consumen tiempo inútil. División de la responsabilidad.<br>Exigen un coordinador excepcionalmente exigente. |
| Matricial<br>(Munch – V)<br>(Koontz) | Es útil para un proyecto específico.<br>Genera un intercambio de experiencias entre especialistas.<br>Propicia la comunicación entre departamentos funciones y de productos.<br>Las personas pueden cambiar de un área a otra cuando sea necesario. | Conflictos entre administradores funcionales y de proyectos.<br>Conflictos, ambigüedad y sobre carga de funciones.<br>desequilibrio de autoridad y poder.<br>abundantes reuniones y prolongadas.                         |

**Nota:** Recuperado de Chiavenato (2006)

### c) Dirección

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

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

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

### **Principios**

- De la armonía o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Impersonalidad de mando. La autoridad y su ejercicio (mando) surgen como necesidad de la organización para obtener ciertos resultados entonces los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emanan de los dirigentes surgen como requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad o arbitrio.
- Supervisión directa. Apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes de tal manera que se realice con mayor facilidad.
- Resolución del conflicto. Indica que hay que resolver el problema cuando surge y no más tarde cuando ocasiones conflictos.
- De la vía jerárquica. Importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al ser emitida una orden se emita a través de los canales de autoridad para evitar fugas de autoridad y responsabilidad, pérdidas de tiempo, etc.
- Aprovechamiento del conflicto. Al surgir un problema que se antepone al logro de los objetivos, es necesario buscar soluciones para tener nuevas estrategias y emprender nuevas alternativas.

## Elementos de Dirección

- **Integración:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante los requerimientos de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de los empleados e funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.
- **Proceso de Integración:** Reclutamiento. Hacer de una persona extraña un candidato a ocupar un puesto. (Reclutamiento Interno y Externo)
- **Selección:** Elegir entre los candidatos, al mejor para ocupar un puesto. Es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con otras a efecto de elegir de entre ellas la mejor para cubrir una plaza vacante. (Entrevista de selección, exámenes de conocimientos, psicológicos, de desempeño y médicos).
- **Contratación:** Un contrato consiste en la prestación de un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario, los contratos pueden ser individuales y colectivos.
- **Inducción:** Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, tareas y su personal. (Manual de bienvenida o un programa formal de inducción).
- **Capacitación:** En términos generales, está deriva del entrenamiento, el cual consiste en prepararse para un esfuerzo físico y mental, para poder desempeñar una labor. Éste entrenamiento comprende: Capacitación. Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, adiestramiento. Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, es casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. Por otro lado, se habla de Desarrollo cuando se considera la formación de la personalidad del individuo.
- **Toma de decisiones:** Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye una parte esencial de la planeación. Secuencia



de eventos realizada por la administración para resolver problemas gerenciales.

### Proceso

- Definir el problema (Fuentes de información)
- Analizar el problema (Desglosar los componentes.
- Evaluar alternativas (Soluciones: ventajas y desventajas, factibilidad y recursos)
- Elegir entre alternativas. Experiencia, experimentación e investigación.
- Aplicar la decisión
  - **Comunicación:** Es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas. Es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas, y es esencial para una administración efectiva. Elementos de proceso de comunicación: Emisor, Mensaje (codificado y decodificado), Receptor, Canal, Ruido
  - **Motivación:** Es un término que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, éstos pueden ser recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

### Teorías de motivación:

#### Abraham Maslo (Pirámide de necesidades)

- Fisiológicas (hambre y sed, sueño, salud, corporales, descanso y ejercicio y sexo)
- Seguridad (defensa, protección, confort y tranquilidad, ausencia de amenazas y riesgos y ambiente diáfano y ordenado)
- Amor o pertenencia - Sociales (aceptación, pertenencia,
- membresía grupal, amor y afecto y participación en grupo)
- Estima – Autoestima (prestigio y reconocimiento, confianza y liderazgo, logros y destreza, competencia y éxito y fuerza e inteligencia)

- Autorrealización (autodesarrollo potencial, hacer las cosas solo por el deseo de enfrentarlas, satisfacción de la curiosidad intelectual, creación y apreciación estéticas y aceptación de la realidad).

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

**David C. McClelland. (Necesidad de poder, de logro y de afiliación):**

Identificó las tres necesidades e impulsos básicos en los individuos de la siguiente manera:

- Logro. Las personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo, cómo podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción al esforzarse por hacer un buen trabajo se consideran que tienen gran necesidad de logro.
- Poder. Las personas que ocupan la mayor parte de su tiempo pensando sobre la influencia y control que tienen sobre otros y cómo pueden utilizar esa influencia para cambiar el comportamiento de las personas, obtienen autoridad y estatus y dominan las decisiones, tienen gran necesidad de poder.
- Afiliación. Personas que pasan pensando en crear relaciones cálidas, amistosas y personales con otros en la organización.

**Harvard B. F. Skinner**

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

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

## Teorías de liderazgo

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

- Comportamiento de tarea: Comunicación unidireccional, qué debe hacerse, cuándo hacerlo y cómo desempeñar las tareas.
- Comportamiento de relación. Comunicación bidireccional y comportamiento facilitador.
- Nivel de madurez: Necesidad de logro, disponibilidad de los subordinados a aceptar más responsabilidad y educación y/o experiencia de los subordinados en el puesto.

#### **d) Control**

**Concepto:** La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Planeación y control están estrechamente relacionados, sin planes y objetivos, el control es imposible. En el control se determina que se está realizando, esto es, evalúa el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.

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

#### **Principios de Control**

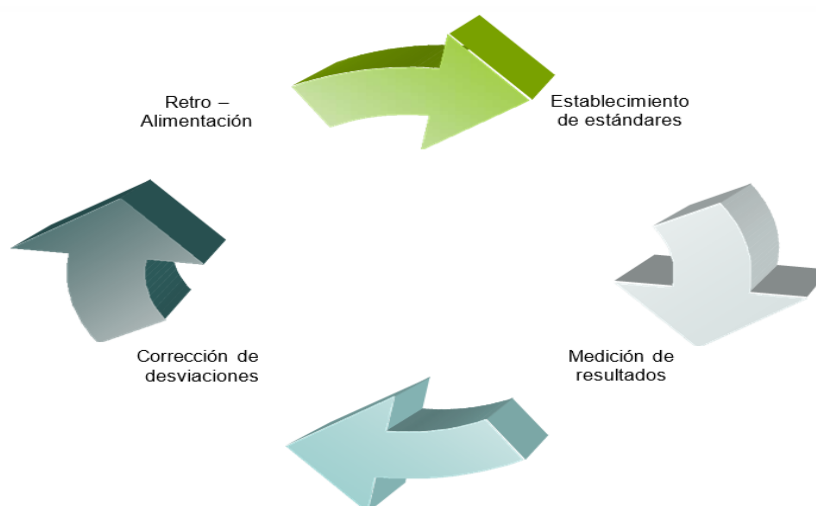
- Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el control correspondiente.
- De los objetivos. El control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- De la oportunidad. Para que el control sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se ejecute el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

- De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlos en el futuro.
- De excepción. En control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requerirán control.
- De la función controladora. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que se pierde efectividad en el control.

### **Etapas de Control**

El proceso básico de control se efectúa en los siguientes de pasos como se muestra en la siguiente figura 5.

**Figura 5**  
*Etapas de control*



**Nota:** Recuperado de Eduardo Bustos (2003)

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

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

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

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

**Niveles de Control:** El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción empresarial. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, controles en el nivel intermedio y controles en el nivel operacional, como se muestra en la siguiente tabla 3:

**Tabla 3**  
*Niveles de control*

| El control en los tres niveles de la empresa |                 |                                |                           |  |
|--|-----------------|--------------------------------|---------------------------|--|
| Nivel de la empresa                          | Tipo de control | Contenido                      | Tiempo                    | Amplitud   |
| Institucional                                | Estratégico     | Genérico y sintético           | Orientado a largo plazo   | Macro-orientado. Considera la empresa en su totalidad, como un sistema                         |
| Intermedio                                   | Táctico         | Menos genérico y más detallado | Orientado a mediano plazo | Considerada cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado. |

|             |             |                       |                         |   |
|-------------|-------------|-----------------------|-------------------------|---|
| Operacional | Operacional | Detallado y analítico | Orientado a corto plazo | Micro-orientado. Considera cada tarea u operación |
|-------------|-------------|-----------------------|-------------------------|---|

**Nota:** Autores (2023)

### Técnicas de Control

- Sistemas de información: Informes, Auditorias (contables, administrativas, financieras, de recursos humanos, etc.), Contabilidad, Control presupuestal, Reportes (escritos y verbales), Formas, Archivos Computarizados o mecanizados, Observación personal y por recorrido y Tecnologías de información

#### 1.4. Definición de términos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

### 1.5. Identificación de variables

**Variable 1:** X: Proceso Presupuestario

**Variable 2:** Y: Gestión Administrativa

**Tabla 4**

*Variables e indicadores*

| Variables  | Dimensiones   | Indicadores   |
|--|---|---|
| <b>Variable 1:</b><br>X: Proceso Presupuestario<br>Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto-2017. | X1:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> </ul>   |
|  | Programación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escala de prioridades</li> <li>Metas físicas y financieras</li> <li>Asignación presupuestaria global</li> </ul>                    |
|  | X2: Formulación   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura funcional Programática</li> <li>Categoría presupuestal.</li> </ul>  |
|  | X3: Aprobación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos sustentatorios</li> </ul>   |
|  | X4: Ejecución   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programación de Compromiso Anual</li> <li>Certificación de gasto</li> <li>Compromiso</li> <li>Devengado</li> <li>Pagado</li> </ul> |
| X5: Evaluación   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Numero de evaluación anual</li> <li>Reporte de Resultados obtenidos</li> <li>Retroalimentación.</li> </ul> |   |

|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| <b>Variable 2:</b><br>Y: Gestión Administrativa<br>Idalberto Chiavenato (2006)<br>Administración    Proceso<br>Administrativo | Y <sub>1</sub> : Planificación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Planes</li> <li>• Programas</li> </ul>                          |
|   | Y <sub>2</sub> : Organización  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura orgánica</li> <li>• Análisis y diseño de puestos</li> </ul>   |
|   | Y <sub>3</sub> : Dirección     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Comportamiento Individual y de grupo</li> </ul>           |
|   | Y <sub>4</sub> : Control       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de Normas</li> <li>• Auditorias</li> <li>• Acción</li> <li>• Resultados</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul> |

---

**Nota:** Autores (2023)

# CAPITULO 2

# METODOLOGÍA



## Metodología

### 2.1. **Ámbito de estudio**

El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de Ascensión, Provincia y la Región de Huancavelica.

### 2.2. **Tipo de investigación**

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

### 2.3. **Nivel de investigación**

El presente proyecto es de nivel correlacional que tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más conceptos, categorías o variables, es decir la relación entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa.

Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 81), "Este estudio tiene como la finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o a conceptos, categorías o variables en un contexto particular".

## 2.4. Método de investigación

### 2.4.1. Método general

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

### 2.4.2. Métodos específicos:

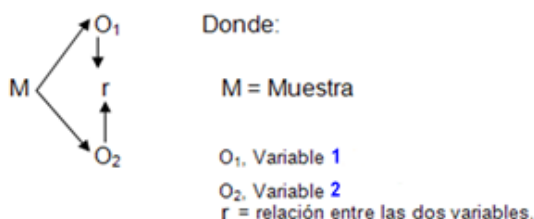
- **Método Dialéctico:** Es una teoría acerca de la sociedad, naturaleza y pensamiento. Los principios que rige son: que toda investigación debe realizarse a partir del análisis concreto de la situación concreta, proyectándose del inferior al superior, de lo superficial a lo profundo, de lo unilateral a lo multilateral. Investigar significa, buscar la verdad en los hechos, en base a la interrelación de la teoría con la práctica e interacción del sujeto y el objeto. La verdad del conocimiento es relativa porque la verdad es infinita.
- **Método Analítico:** Es una operación intelectual que posibilita descomponer y separar mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades en sus múltiples relaciones y componentes, con el objeto de advertir la estructura del objeto discriminado y para descubrir las relaciones que pudiera existir en los diversos elementos entre sí como cada elemento en particular y el conjunto estructura total.
- **Método Sintético:** Es la operación inversa al análisis, que establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.
- **Método Comparativo:** Tiene por finalidad de descubrir las conexiones internas y externas que existen entre otros los objetos. Su aplicación es a través de la contrastación, consiste en establecer la semejanza o diferencia que existe entre los objetos de la realidad conforme a una

relación determinada. Este método no solo se reduce al análisis, sino es una operación sintética.

## 2.5. Diseño de investigación

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

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



## 2.6. Población, muestra, muestreo

### 2.6.1. Población

La población del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica que es 55 trabajadores entre nombrados y contratados.

### 2.6.2. Muestra

La muestra para el presente proyecto, se consideró a toda la población porque es un número pequeño, es decir será considerado como la muestra censal, para ello de aplicará encuesta a los 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 189), “Las muestras no probabilísticas también llamadas muestras dirigidas, suponen en un procedimiento de selección informal”.

### **2.6.3. Muestreo**

El muestro que se empleo fue el No probabilístico de tipo intencional ya que se requiere de casos representativos, porque se cuenta con la población aquellas unidades que brindan la información requerida.

Según Suárez, (1998, p.45) sostiene que el fichaje “consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación”.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **2.7.1. Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron fueron los siguientes:

- Aplicaciones de encuestas estructuradas
- Aplicación de cuestionarios estructurados

### **2.7.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para el presenta proyecto de investigación fueron los siguientes: Microsoft office Word, Excel, Software para el procesamiento de datos, SPSS versión 24, Laptop, Impresoras, escáner, USB, CD, Equipo celular y calculadoras.

## **2.8. Procedimiento de recolección de datos**

### **2.8.1. Recolección de información primaria**

Se realizó el siguiente procedimiento:

- Reestructuración de las encuestas

### **2.8.2. Recolección de información secundaria**

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



## 2.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- Se utilizó el software SPSS versión 24, para procesar la información de las variables materia de investigación.
- Se presentan tablas de frecuencias, gráficos de barras y la interpretación respectiva.



# CAPITULO 3

## **RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## Resultados, conclusiones y recomendaciones

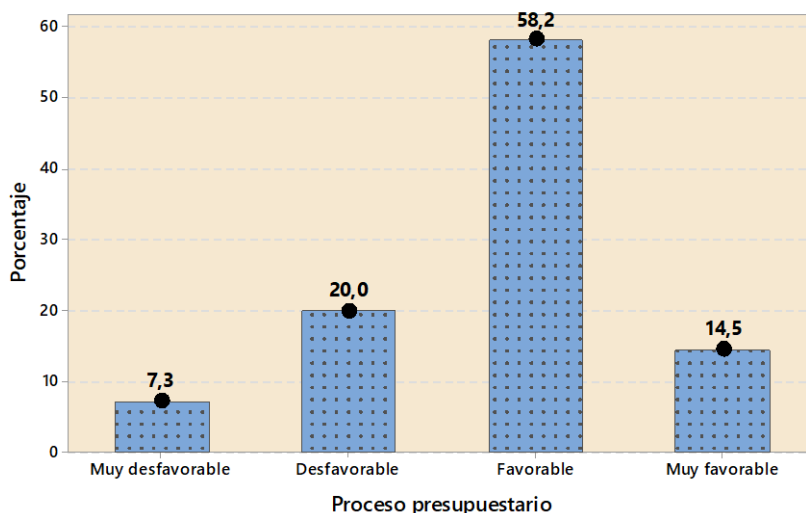
Procedemos a aplicar los dos instrumentos de medición en las unidades de muestreo constituido por los trabajadores de la Municipalidad; luego se recodificó las observaciones de las variables proceso presupuestario y gestión administrativa; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 55 filas y 20 columnas para la primera variable; para la segunda variable 55 filas y 20 columnas). Posteriormente la información fue procesada a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia de doble entrada, diagramas de barras) y la estadística inferencial mediante las estadísticas de correlación de rangos rho de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación.

Para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó con el *Lenguaje de Programación Estadístico R* versión 3,6 además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

### 3.1. Resultados a nivel descriptivo

#### 3.1.1. Resultados del proceso presupuestario

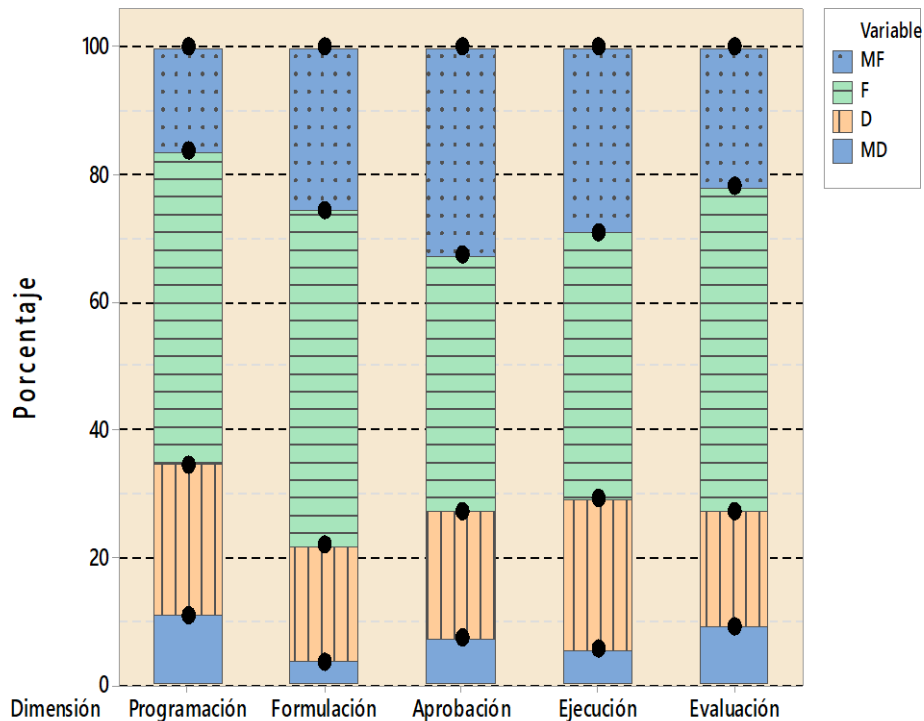
**Figura 6**  
*Proceso presupuestario*



**Nota:** Autores (2023)

En la figura 6 observamos los resultados de la percepción en cuanto al proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de Ascensión. El 7,3% (4) de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es muy desfavorable, el 20,0% (11) considera que el proceso presupuestario es desfavorable, el 58,2% (32) considera que es favorable y el 14,5% (8) considera que es muy favorable.

**Figura 7**  
*Porcentajes por dimensiones*



**Nota:** Autores (2023)

**[1] Dimensión programación:** el 10,9% (6) de trabajadores consideran que la programación del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 23,6% (13) es desfavorable, el 49,1% (27) es favorable y el 16,4% (9) es muy favorable.

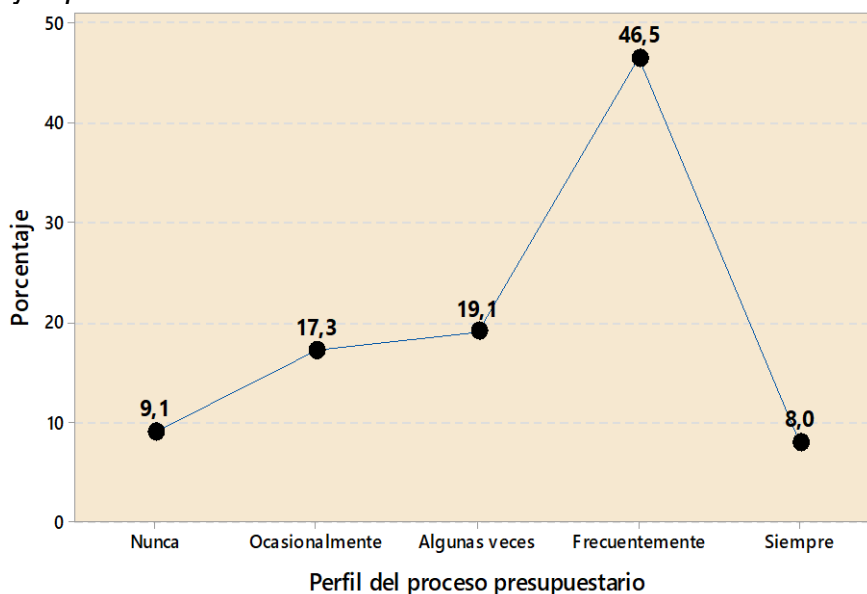
**[2] Dimensión formulación:** el 3,6% (2) de trabajadores consideran que la formulación del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 18,2% (10) es desfavorable, el 52,7% (29) es favorable y el 25,5% (14) es muy favorable.

**[3] Dimensión aprobación:** el 7,3% (4) de trabajadores consideran que la aprobación del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 20,0% (11) es desfavorable, el 40,0% (22) es favorable y el 32,7% (18) es muy favorable.

[4] *Dimensión ejecución:* el 5,5% (3) de trabajadores consideran que la ejecución del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 23,6% (13) es desfavorable, el 41,8% (23) es favorable y el 29,1% (16) es muy favorable.

[5] *Dimensión evaluación:* el 9,1% (5) de trabajadores consideran que la evaluación del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 18,2% (10) es desfavorable, el 50,9% (28) es favorable y el 21,8% (12) es muy favorable.

**Figura 8**  
*Porcentajes por dimensiones*

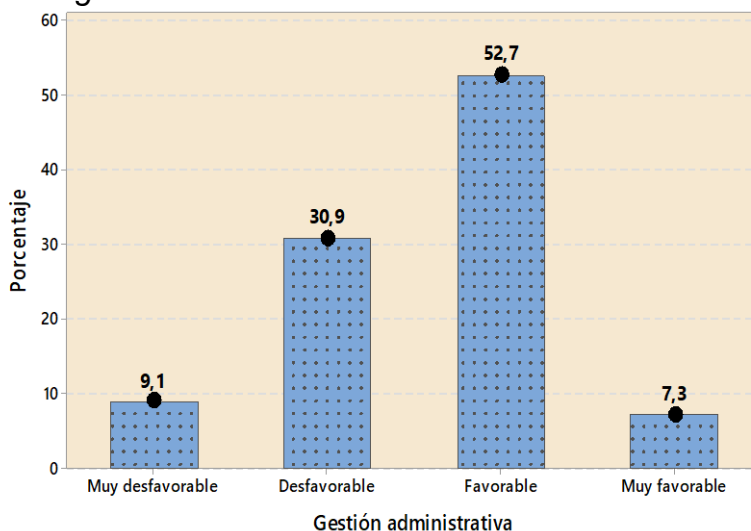


**Nota:** Autores (2023)

La figura 8 muestra los resultados del perfil del conocimientos del proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de Ascensión; el 9,1% de trabajadores nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 17,3% de trabajadores manifiestan estar ocasionalmente están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 19,1% de trabajadores algunas veces consideran estar de acuerdo con los ítems del instrumento, el 46,9% de trabajadores frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento y finalmente el 8,0% de trabajadores siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento.

### 3.1.2. Resultados de la gestión administrativa

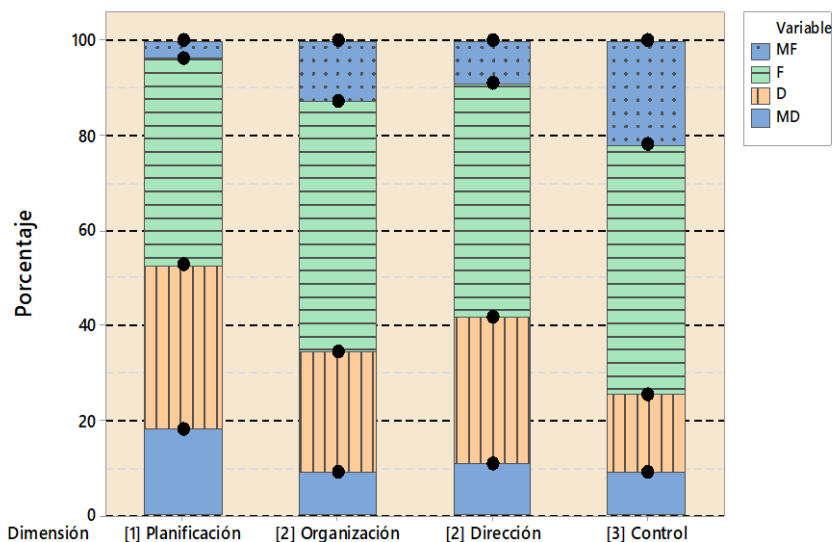
**Figura 9**  
*Resultados de la gestión administrativa*



**Nota:** Autores (2023)

En la figura 9 se muestra los resultados de la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Ascensión acerca de la gestión administrativa. El 9,1% (5) tienen una percepción que la gestión administrativa es muy desfavorable, el 30,9% (17) tienen una percepción que la gestión administrativa es desfavorable, el 52,7% (27) tienen una percepción favorable y el 7,3% (4) tienen una percepción muy favorable.

**Figura 10**  
*Resultados de la gestión administrativa por dimensiones*



**Nota:** Autores (2023)



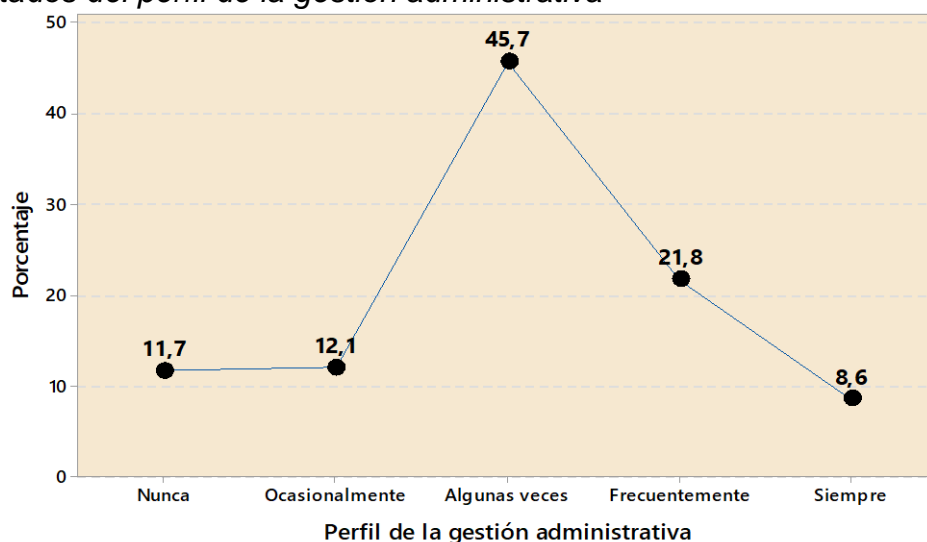
[1] *Dimensión planificación:* el 18,2% (10) de trabajadores consideran que la planificación de la gestión administrativa es muy desfavorable, el 34,5% (19) lo considera desfavorable, el 43,6% (24) lo considera favorable y el 3,6% (2) lo considera muy favorable.

[2] *Dimensión organización:* el 9,1% (5) de trabajadores consideran que la organización de la gestión administrativa es muy desfavorable, el 25,5% (14) lo considera desfavorable, el 52,7% (29) lo considera favorable y el 12,7% (7) lo considera muy favorable.

[3] *Dimensión dirección:* el 10,9% (6) de trabajadores consideran que la dirección de la gestión administrativa es muy desfavorable, el 30,9% (17) lo considera desfavorable, el 49,7% (27) lo considera favorable y el 9,1% (5) lo considera muy favorable.

[4] *Dimensión control:* el 9,1% (5) de trabajadores consideran que el control de la gestión administrativa es muy desfavorable, el 16,4% (9) lo considera desfavorable, el 52,7% (12) lo considera favorable y el 21,8% (12) lo considera muy favorable.

**Figura 11**  
*Resultados del perfil de la gestión administrativa*



**Nota:** Autores (2023)

La figura 11 muestra los resultados del perfil de la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión. El 11,7% de trabajadores nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 12,1% ocasionalmente están de

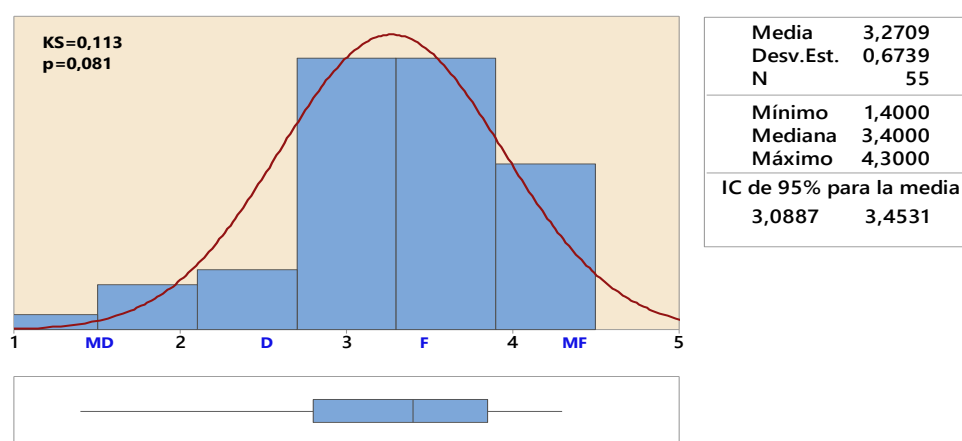
acuerdo con los ítems del instrumento, el 45,7% algunas veces están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 21,8% frecuentemente están de acuerdo con los ítems y el 8,6% siempre están de acuerdo.

### 3.2. Resultados a nivel inferencial

#### 3.2.1. Distribución muestral del proceso presupuestario

**Figura 12**

*Distribución muestral de las puntuaciones obtenidas para el proceso presupuestario*



**Nota:** Autores (2023)

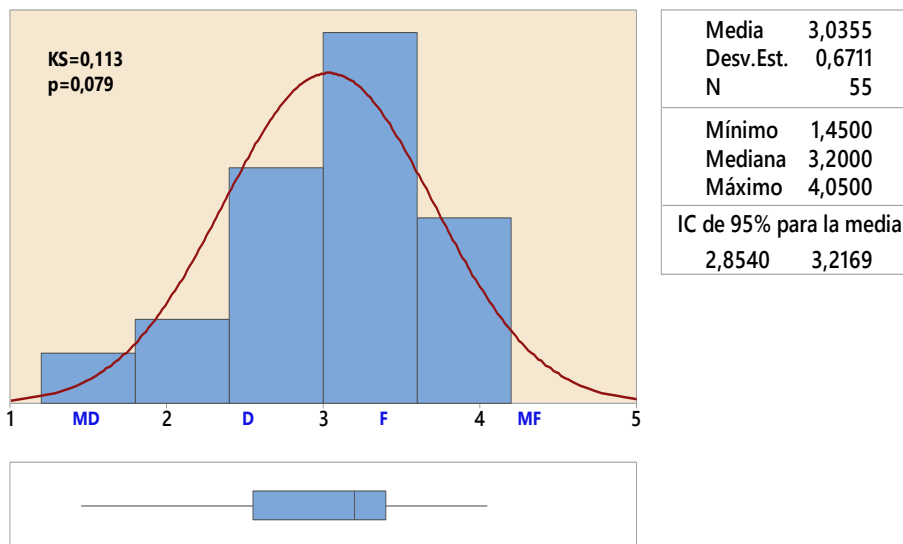
En el histograma de la figura 12 se tiene la distribución muestral de las puntuaciones obtenidas para el proceso presupuestario; el valor de la media es 3,2709 que se tipifica como favorable y cuya desviación estándar es 0,6739 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 1,40 la puntuación máxima obtenida es 4,30 asimismo la mediana es 3,40. El diagrama de caja nos muestra que no existen casos atípicos por debajo o encima de la mediana. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional está entre [3,0887 – 3,4531].

De la misma manera en la gráfica podemos observar los resultados de la prueba de normalidad de la distribución muestral, se utiliza la estadística KS de Kolmogorov Smirnov cuyo valor es  $KS=0,113$  cuyo contraste de probabilidad asociado es de  $p=0,081$  para un nivel de significancia de  $\alpha=0,05$  decimos que  $p=0,081 > 0,05$  por tanto aceptamos la hipótesis nula que los datos de la distribución muestral son normales.

### 3.2.2. Distribución muestral de la gestión administrativa

**Figura 13**

*Distribución muestral de las puntuaciones obtenidas para la gestión administrativa*



**Nota:** Autores (2023)

En el histograma de la figura 13 se tiene la distribución muestral de las puntuaciones obtenidas para la gestión administrativa; el valor de la media es 3,0355 que se tipifica como media y cuya desviación estándar es 0,6711 que representa el grado de dispersión de los datos. La puntuación mínima obtenida es de 1,47 la puntuación máxima obtenida es 4,05 asimismo la mediana es 3,20. El diagrama de caja nos muestra que no existen casos atípicos por debajo o encima de la mediana. Además, el intervalo de confianza al 95% muestra que la media poblacional se ubica entre los límites de [2,8540 – 3,2169].

De la misma manera en la gráfica podemos observar los resultados de la prueba de normalidad de la distribución muestral, se utiliza la estadística KS de Kolmogorov Smirnov cuyo valor es  $KS=0,113$  cuyo contraste de probabilidad asociado es de  $p=0,079$  para un nivel de significancia de  $\alpha=0,05$  decimos que  $p=0,079 > 0,05$  por tanto aceptamos la hipótesis nula que los datos de la distribución muestral son normales.

### 3.2.3. Estimación de la relación entre las variables

En la determinación de la relación entre las variables tenemos en cuenta el tipo de variable con la cual se ha trabajado, de acuerdo con Kerlinger (2006) la tipificación es:

- Proceso presupuestario : Tipo ordinal.
- Gestión administrativa : Tipo ordinal.

Considerando que la distribución de las puntuaciones de ambas variables si siguen ambas distribuciones normales, por tanto, procedemos a usar las estadísticas paramétricas para determinar las relaciones y específicamente usamos la estadística de correlación “r” de Perarson cuya fórmula es:

$$r = \frac{Cov(x; y)}{S_x x S_y} \text{ ademas } -1 \leq r \leq 1$$

**Donde:**

r : Coeficiente de correlación r de Pearson.

S<sub>x</sub> : Desviación estándar de la primera variable.

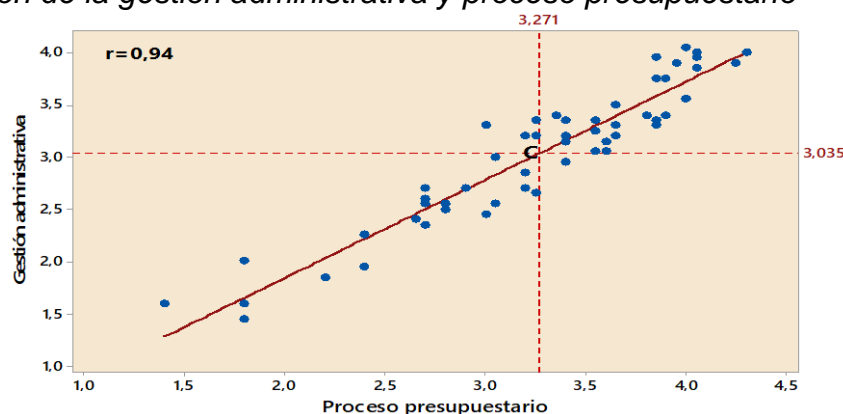
S<sub>y</sub> : Desviación estándar de la segunda variable.

Al aplicar la fórmula en las puntuaciones de ambas variables:

$$r = \frac{0,4271}{0,6769 \times 0,6711} = 0,94$$

**Figura 14**

*Distribución de la gestión administrativa y proceso presupuestario*



**Nota:** Autores (2023)

### 3.2.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación

Procedemos a utilizar la técnica de simulación *BOOTSTRAP* que proporciona estimaciones del error estadístico en el cálculo de los límites del intervalo para el 95% de confianza:

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

$$P(0,857 \leq p_s \leq 0,962) = 0,95$$

### 3.2.5. Relación categórica de las variables

**Tabla 5**

*Resultados de la relación categórica de la relación de las variables*

| Gestión administrativa | Proceso presupuestario |     |              |      |           |      |               |      | Total |       |
|------------------------|------------------------|-----|--------------|------|-----------|------|---------------|------|-------|-------|
|                        | Muy desfavorable       |     | Desfavorable |      | Favorable |      | Muy favorable |      |       |       |
|                        | f                      | %   | f            | %    | f         | %    | f             | %    | f     | %     |
| Muy desfavorable       | 3                      | 5,6 | 1            | 1,9  | -         | -    | -             | -    | 4     | 7,4   |
| Desfavorable           | 1                      | 1,9 | 9            | 16,7 | 7         | 13,0 | -             | -    | 17    | 31,5  |
| Favorable              | -                      | -   | -            | -    | 25        | 46,3 | 4             | 7,4  | 29    | 53,7  |
| Muy favorable          | -                      | -   | -            | -    | -         | -    | 4             | 7,4  | 4     | 7,4   |
| <b>Total</b>           | 4                      | 7,4 | 10           | 18,5 | 32        | 59,3 | 8             | 14,8 | 54    | 100,0 |

**Nota:** Autores (2023)

En la tabla 5 podemos observar que el 5,6% (3) de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es muy desfavorable y la gestión administrativa es muy desfavorable; el 1,9% (1) de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es muy desfavorable y la gestión administrativa es desfavorable; el 1,9% (1) de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es desfavorable y la gestión administrativa es muy desfavorable; el 16,7% (9) de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es desfavorable y la gestión administrativa es desfavorable; el 13,0% (7) de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es favorable y la gestión administrativa es desfavorable; el 46,3% (25) de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es favorable y la gestión administrativa es favorable; el 7,4% (4) de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es muy favorable y la gestión administrativa es favorable; el 7,4% (4) de trabajadores consideran que

el proceso presupuestario es muy favorable y la gestión administrativa es muy favorable.

### 3.3. Prueba de la significancia de la hipótesis principal

#### a) Sistema de hipótesis

- Nula ( $H_0$ )

El proceso presupuestario no se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

$$\rho_s = 0$$

#### Siendo:

$\rho_s$ : Correlación poblacional.

- Alternativa ( $H_1$ )

El proceso presupuestario se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

$$\rho_s > 0$$

#### b) Nivel de significancia ( $\alpha$ )

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

#### c) estadística de prueba

$$t = \frac{r_s}{\sqrt{(1 - r_s^2)/(n - 2)}} \sim t(53)$$

#### d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado ( $V_c$ ):

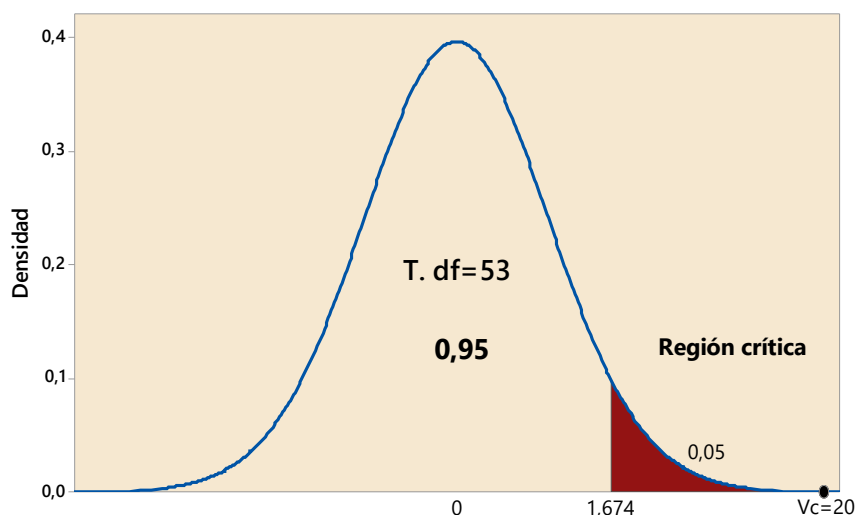
$$t = \frac{0,94}{\sqrt{(1 - 0,94^2)/(55 - 2)}} = 20$$

**e) Toma de decisión**

En la curva de densidad tabulamos el valor calculado y por tanto podemos deducir que se ubica en la llamada región crítica ( $20 > 1,671$ ) es decir se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

Existe una relación directa y significativa entre el proceso del presupuesto participativo y la información financiera de la Municipalidad Provincial de Huancavelica - 2015 con un 95% de confianza.

**Figura 15**  
*Probabilidad asociada al modelo*



**Nota:** Autores (2023)

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

$$P(t > 20) = \int_{20}^{+\infty} f(t)dt = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es  $R^2 = 0,94^2 = 88\%$

La bondad de ajuste del modelo representa la fuerza de la relación del proceso presupuestario y la gestión administrativa; es decir el 88% de la variación de la percepción de la gestión administrativa es explicada por el proceso presupuestario en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

### 3.4. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

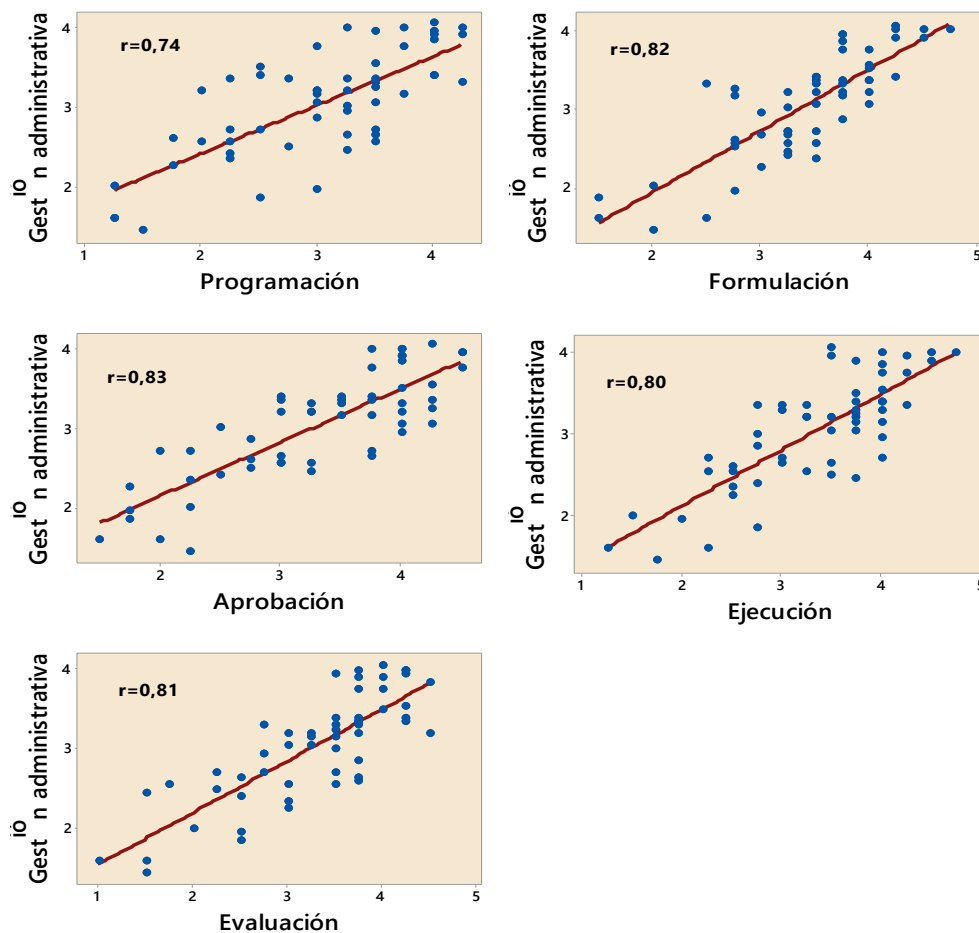
**Tabla 6**  
*Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas*

| Dimensiones del proceso presupuestario | Estadísticas de la relación con la gestión administrativa |                |    |       |            |
|--|---|----------------|----|-------|------------|
|  | r   | R <sup>2</sup> | Vc | Vt    | Decisión   |
| Programación                           | 0,74  | 55%            | 8  | 1,674 | Rechaza Ho |
| Formulación                            | 0,82  | 68%            | 11 | 1,674 | Rechaza Ho |
| Aprobación                             | 0,83  | 68%            | 11 | 1,674 | Rechaza Ho |
| Ejecución                              | 0,80  | 64%            | 10 | 1,674 | Rechaza Ho |
| Evaluación                             | 0,81  | 66%            | 10 | 1,674 | Rechaza Ho |

**Nota:** Autores (2023)

**Figura 16**

Diagrama de dispersión de la relación de la variable y las dimensiones



**Nota:** Autores (2023)



### a) Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El proceso presupuestario en su dimensión programación no se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El proceso presupuestario en su dimensión programación se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

### Análisis

De la tabla 6 observamos que el valor calculado de la correlación de Pearson es  $r=0,74$  cuyo valor calculado de  $V_c=8$  y su valor crítico asociado es  $t(53)=1,674$  (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por tanto se cumple la relación  $8 > 1,674$  por tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza. Asimismo, la fuerza de la relación obtenido muestra que la fase de programación del proceso presupuestario explica hasta el 55% de la variación de la gestión administrativa.

### b) Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El proceso presupuestario en su dimensión formulación no se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El proceso presupuestario en su dimensión formulación se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

## Análisis

De la tabla 6 observamos que el valor calculado de la correlación de Pearson es  $r=0,82$  cuyo valor calculado de  $V_c=11$  y su valor crítico asociado es  $t(53)=1,674$  (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por tanto se cumple la relación  $11 > 1,674$  por tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza. Asimismo, la fuerza de la relación obtenido muestra que la fase de formulación del proceso presupuestario explica hasta el 68% de la variación de la gestión administrativa.

### c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):**

El proceso presupuestario en su dimensión aprobación no se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

- **Hipótesis Alterna (H<sub>1</sub>):**

El proceso presupuestario en su dimensión aprobación se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

## Análisis

De la tabla 6 observamos que el valor calculado de la correlación de Pearson es  $r=0,83$  cuyo valor calculado de  $V_c=11$  y su valor crítico asociado es  $t(53)=1,674$  (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por tanto se cumple la relación  $11 > 1,674$  por tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza. Asimismo, la fuerza de la relación obtenido muestra que la fase de aprobación del proceso presupuestario explica hasta el 68% de la variación de la gestión administrativa.

#### d) Verificación de la cuarta hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El proceso presupuestario en su dimensión ejecución no se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El proceso presupuestario en su dimensión ejecución se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

#### Análisis

De la tabla 6 observamos que el valor calculado de la correlación de Pearson es  $r=0,80$  cuyo valor calculado de  $V_c=10$  y su valor crítico asociado es  $t(53)=1,674$  (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por tanto se cumple la relación  $10 > 1,674$  por tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza. Asimismo, la fuerza de la relación obtenido muestra que la fase de ejecución del proceso presupuestario explica hasta el 64% de la variación de la gestión administrativa.

#### e) Verificación de la quinta hipótesis específica

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El proceso presupuestario en su dimensión evaluación no se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El proceso presupuestario en su dimensión evaluación se relaciona de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión Huancavelica - 2018.

## Análisis

De la tabla 6 observamos que el valor calculado de la correlación de Pearson es  $r=0,81$  cuyo valor calculado de  $V_c=10$  y su valor crítico asociado es  $t(53)=1,674$  (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas) por tanto se cumple la relación  $10 > 1,674$  por tanto, procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza. Asimismo, la fuerza de la relación obtenido muestra que la fase de evaluación del proceso presupuestario explica hasta el 68% de la variación de la gestión administrativa.

### 3.5. Discusión de resultados

Para el cumplimiento del objetivo general de la investigación se tienen como evidencia estadística que la relación entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión es del  $r=0,94$  que fue determinada con el coeficiente de correlación “r” de Pearson, considerando que el nivel de medición de las variables fue ordinal y las distribuciones muestrales para ambas variables o en forma independiente tienen distribución normal.

Al realizar la docimasia de hipótesis del coeficiente de correlación al nivel de  $\alpha=0,05$  se ha determinado que este valor es significativamente diferente de cero por lo que se concluye en afirmar que existe una relación positiva entre el proceso presupuestario y la gestión administrativa. De acuerdo a los valores de la tabla siguiente el coeficiente de correlación hallado lo tipificamos como muy fuerte.

#### Tabla 7

*Valores para la interpretación del coeficiente de correlación*

---

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

---

- +0.25 = Correlación positiva débil
- +0.50 = Correlación positiva media
- +0.75 = Correlación positiva considerable
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte
- +1.00 = Correlación positiva perfecta

**Nota:** Recuperado de Sampieri et. al. (2014, p. 305)

Asimismo, para la inferencia poblacional se tiene los resultados del intervalo de confianza del coeficiente de correlación cuyos valores extremos al 95% recaen en el intervalo cuyos límites son 95% [0,857 – 0,962] que se tipifican entre correlaciones considerables y muy fuerte. Asimismo, de la tabla 7 se deducen que en general los niveles muy desfavorables del proceso presupuestario se relacionan con los niveles muy desfavorables de la gestión administrativa, de la misma manera los niveles muy favorables del proceso presupuestario se relacionan con los niveles muy favorables de la gestión administrativa.

En lo referente al primer objetivo específico los resultados muestran que la relación de la programación del proceso presupuestario con la gestión administrativa es del 0,74 que se tipifica como correlación media y que la prueba de hipótesis indica que dicha correlación es significativamente diferente de cero con una capacidad de predicción es del 55% de la gestión administrativa. El 49% de los trabajadores tienen una opinión favorable del proceso de programación del proceso presupuestario.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico los resultados muestran que la relación de la formulación del proceso presupuestario con la gestión administrativa es del 0,82 que se tipifica como correlación considerable y la prueba de hipótesis indica que dicha correlación es significativamente diferente de cero con una capacidad de predicción es del 68% de la gestión administrativa. El 52,7% de trabajadores tienen opinión favorable de la fase de formulación del proceso presupuestario.

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico los resultados muestran que la relación de la aprobación del proceso presupuestario con la gestión administrativa es del 0,83 que se tipifica como correlación considerable y la prueba de hipótesis indica que dicha correlación es significativamente diferente

de cero con una capacidad de predicción es del 68% de la gestión administrativa. EL 40% de trabajadores tienen opinión favorable del proceso presupuestario.

Para el cumplimiento del cuarto objetivo específico los resultados muestran que la relación de la ejecución del proceso presupuestario con la gestión administrativa es del 0,80 que se tipifica como correlación considerable y la prueba de hipótesis indica que dicha correlación es significativamente diferente de cero con una capacidad de predicción es del 64% de la gestión administrativa. El 41,8% de trabajadores consideran que la ejecución presupuestaria es favorable.

Para el cumplimiento del quinto objetivo específico los resultados muestran que la relación de la evaluación del proceso presupuestario con la gestión administrativa es del 0,81 que se tipifica como correlación considerable y la prueba de hipótesis indica que dicha correlación es significativamente diferente de cero con una capacidad de predicción es del 66% de la gestión administrativa. El 50,9% de trabajadores tienen una percepción favorable de la evaluación del proceso presupuestario.

De acuerdo con Mora (2012) nos pone en relieve que el uso de sistemas de información para la efectividad del proceso presupuestario, mas aún, considerando que en la Municipalidad Distrital de Ascensión los presupuestos son exiguos y año tras año las necesidades se incrementan.

Con Boscan (2011) nos pone a reflexión lo importante y decisivo en adoptar en enfoque sistemático en la elaboración de los procesos presupuestario, pues ello implicara la eficiencia del proceso, mejor uso de los recursos y el cumplimiento las metas del municipio. Este hecho es determinante si consideramos que en la Municipalidad Distrital de Ascensión la preparación del personal tiene ciertas limitaciones en el sentido de reorientar la profesionalización en los puestos laborales.

Si se tienen en cuenta a Prieto (2012) nos abre nuevas perspectivas en el sentido de aplicar por ejemplo los llamados presupuestos por resultados para la mejora de la gestión administrativa, de tal forma que la asignación de recursos sea en función de los planes estratégicos y operativos y que la toma de decisiones sea de forma ágil para el bienestar de la población del distrito de Ascensión.

### 3.6. Conclusiones

- Se ha determinado que el proceso presupuestario se relaciona de forma positiva con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2017. La relación obtenida fue del  $r=0,94$  que se tipifica como positiva muy fuerte. Asimismo, se ha determinado que el 88% de la variabilidad de la gestión administrativa se explica por el proceso presupuestario. El 7,4% de trabajadores consideran que el proceso presupuestario es muy desfavorable, el 18,5% consideran que es desfavorable, el 59,3% lo consideran favorable y el 14,8% lo consideran muy favorable; asimismo el 7,4% de trabajadores consideran que la gestión administrativa es muy desfavorable, el 31,5% consideran que es desfavorable, el 53,7% consideran que es favorable y el 7,4% lo consideran muy favorable.
- Se ha determinado que el proceso presupuestario en su componente programación se relaciona de forma positiva con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2017. La relación obtenida fue del  $r=0,74$  que se tipifica como positiva media. Asimismo, se ha determinado que el 55% de la variabilidad de la gestión administrativa se explica por la programación del proceso presupuestario. El 10,9% de trabajadores consideran que la programación del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 23,6% consideran que es desfavorable, el 49,1% lo consideran favorable y el 16,4% lo consideran muy favorable.
- Se ha determinado que el proceso presupuestario en su componente formulación se relaciona de forma positiva con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2017. La relación obtenida fue del  $r=0,82$  que se tipifica como positiva considerable. Asimismo, se ha determinado que el 68% de la variabilidad de la gestión administrativa se explica por la formulación del proceso presupuestario. El 3,6% de trabajadores consideran que la formulación del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 18,2% consideran que es desfavorable, el 52,7% lo consideran favorable y el 25,5% lo consideran muy favorable.

- Se ha determinado que el proceso presupuestario en su componente aprobación se relaciona de forma positiva con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2017. La relación obtenida fue del  $r=0,83$  que se tipifica como positiva considerable. Asimismo, se ha determinado que el 68% de la variabilidad de la gestión administrativa se explica por la aprobación del proceso presupuestario. El 7,3% de trabajadores consideran que la aprobación del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 20,0% consideran que es desfavorable, el 40,0% lo consideran favorable y el 32,7% lo consideran muy favorable.
- Se ha determinado que el proceso presupuestario en su componente ejecución se relaciona de forma positiva con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2017. La relación obtenida fue del  $r=0,80$  que se tipifica como positiva considerable. Asimismo, se ha determinado que el 64% de la variabilidad de la gestión administrativa se explica por la ejecución del proceso presupuestario. El 5,5% de trabajadores consideran que la ejecución del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 23,6% consideran que es desfavorable, el 41,8% lo consideran favorable y el 29,1% lo consideran muy favorable.
- Se ha determinado que el proceso presupuestario en su componente evaluación se relaciona de forma positiva con la gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Ascensión periodo 2017. La relación obtenida fue del  $r=0,81$  que se tipifica como positiva considerable. Asimismo, se ha determinado que el 66% de la variabilidad de la gestión administrativa se explica por la evaluación del proceso presupuestario. El 9,1% de trabajadores consideran que la evaluación del proceso presupuestario es muy desfavorable, el 18,2% consideran que es desfavorable, el 50,9% lo consideran favorable y el 21,8% lo consideran muy favorable.

### 3.7. Recomendaciones


- Con respecto a nuestras variables de investigación, se hace necesario mantener y/o mejorar sus acciones, por lo que se recomienda a las autoridades y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ascensión, seguir con esa etapa de capacitaciones constantes al personal técnico de la gerencia de planeamiento y presupuesto, para mejorar sus funciones



respecto al manejo presupuestario y a todo el personal administrativo de la comuna edil que se capaciten constantemente en sus funciones que se desempeñan así como la forma de trato que se debe dar al usuario en general, también es necesario que las autoridades establezcan formas de motivar al personal a realizar su trabajo de una manera más eficiente y transparente, que permita a la población tener más confianza en su municipalidad.

- Respecto a la dimensión de programación, se sugiere que el personal que realiza la programación presupuestal de acuerdo a las necesidades de las diferentes oficinas de la Municipalidad Distrital de Ascensión, las realice de forma inmediata y cumpliendo los plazos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas y obviamente, de acuerdo a lo que solicita la autoridad edil, se sugiere esto, porque así se podrá ejecutar normalmente todos los requerimientos de las diferentes oficinas administrativas y operativas de la comuna edil, y cumplir con los objetivos que se traza la Municipalidad.
- El componente formulación, se esta realizando de forma positiva solamente se sugiere que el personal de la gerencia de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Distrital de Ascensión, se siga capacitando en el tema del manejo del presupuesto, por los cambios que realizan en las directivas que son emanadas por las unidades competentes del Ministerio de Economía y Finanzas, y que al formular las necesidades institucionales, se realicen de una manera correcta y eficiente, pensando siempre en el tema de la priorización de las necesidades institucionales.
- Con respecto a los componente aprobación y ejecución presupuestal, en la Municipalidad Distrital de Ascensión, se está realizando adecuadamente, solo se sugiere que se priorice esas necesidades por el bien de la población y que los requerimientos que solicitan las diferentes unidades administrativas, sea ejecutadas rápidamente, es decir, las certificaciones presupuestales que se autorizan en la gerencia de planeamiento y presupuesto de la comuna edil sea certificadas para todo el año fiscal y no sea de acuerdo a los pedidos que se realizan por cada oficina administrativa.

- Finalmente el tema de evaluación, es importante, y lo sabe la gerencia de planeamiento y presupuesto de la Municipalidad Distrital de Ascensión, el cual si debe mejorar, porque para la presentación de la ejecución presupuestal ante el Ministerio de Economía y Finanzas, no sea observado y rechazado, es necesario en esta proceso que el personal técnico, tenga las competencias y capacitaciones, para poder realizar esta acción y articular adecuadamente con las demás oficinas, en especial con la Oficina de Contabilidad, para que sistematice la parte presupuestal con la parte financiera respecto a la ejecución del presupuesto anual de la institución edil.



# **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



## Referencias Bibliográficas

- Andia, Valencia. 2015. "Manual de gestión pública: pautas para la aplicación de los sistemas administrativo". Perú.
- Andía, W. (2012). *Manual de Gestión Pública, Pautas para la aplicación de los sistemas administrativos*. Editorial el Saber. Lima – Perú.
- Arellano, David. 2002 "Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México», Revista de CLAD Reforma y Democracia, Caracas, número. 23, pp. 1-21.
- Bernal Torres, Cesar A. 2000 "Proceso de investigación científica en ciencias de la administración". Bogotá
- Boscan, 2011 "Gestión Presupuestaria en el Sistema Bibliotecario de las Universidades Públicas del Estado Zulia", República Bolivariana de Venezuela
- Chiavenato, Idalberto. 2006. "Introducción de la teoría general de la administración". McGraw Hill. Colombia.
- Delgado, Inder y Carlos, VARGAS. 2012 *Uso de las Evaluaciones: El Caso Peruano*. Lima
- García López, Roberto y Mauricio, García Moreno. 2010 *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- García Sánchez, Isabel M. 2007 "La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público", *Presupuesto y Gasto Público*, Madrid, número 47, pp. 37-64.
- Hernández, Fernández Baptista. (1994) "Metodología de la Investigación". McGraw Hill. Colombia.
- Ministerio de Economía y Finanzas. 2011. "Ley N° 28411, Ley General del Sistema de Presupuesto". Perú
- Mora, Steven. 2012 "Plan Estratégico para Instrumentar el Presupuesto basado en Resultados en la Secretaría de Educación Pública con el fin de mejorar la Calidad del Gasto Público". México

- Prieto Hormaza, Marlon I. 2012 “Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010), caso: Lima, Junín y Ancash. Lima- Perú.
- Sabino, Carlos A. (1996). El Proceso de Investigación. Buenos Aires: Edit. Lumen.
- Segundo, Pedro. 2011 “Incidencia de la Gestión Administrativa de la Biblioteca Municipal “Pedro Moncayo” de la Ciudad de Ibarra en Mejora de la Calidad de Servicios y Atención a los Usuarios en el Año 2011. Propuesta Alternativa”. Ecuador
- Tanaka Torres, Elena M. 2011 “Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud”, Lima- Perú.
- Zanabria Huisa, Elmer N. 2003. “Enfoque Integral de Auditoria de la Gestión Presupuestaria en el Sector Público. Puno”. Lima- Perú.

# RESUMEN

El libro de investigación tuvo como objetivo es investigar la relación, sistematización y articulación entre las variables de nuestro estudio como lo son el proceso presupuestario y la gestión administrativa, que se pueden realizar el municipio, considerando también la especificidad de los objetivos, donde se estableció la relación entre las dimensiones de los procesos presupuestarios y la gestión administrativa, estas dimensiones fueron la programación, la formulación, la aprobación, la ejecución y la evaluación. Para la obtención de nuestros resultados fue necesario aplicar algunos instrumentos de medición, como considerar la Escala de Likert. Metodología la investigación fue aplicada, nivel correlacional descriptivo con diseño descriptivo transversal no experimental. Resultado, el proceso presupuestario tiene una estrecha relación con la gestión administrativa de la Municipalidad, la intensidad de la influencia identificada es de 0,94. En cuanto a las dimensiones, la programación tiene una relación significativa  $p < 0,05$  con la gestión administrativa de  $r = 0,74$ ; mientras que la dimensión formulación presenta una relación de significancia de  $r = 0,82$ , considerada positiva; en cuanto a dimensión aprobación tiene una relación significativa  $p < 0,05$  con la gestión administrativa de  $r = 0.83$ , la cual se clasifica positiva; La ejecución tiene una relación significativa con la gestión administrativa de  $r = 0.80$ , la cual se clasifica como una relación positiva. Finalmente, la dimensión evaluación tiene una relación significativa de  $r = 0.81$ , la cual se clasifica como una relación positiva.

**Palabras Clave:** Proceso presupuestario, Gestión administrativa, Presupuesto, Proceso administrativo.



<http://www.editorialgrupo-aea.com>



[Editorial Grupo AeA](#)

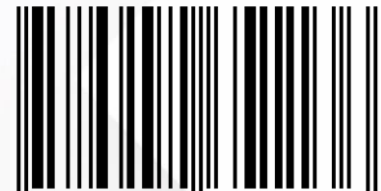


[editorialgrupoaea](#)



[Editorial Grupo AEA](#)

ISBN: 978-9942-651-13-6



9 789942 651136