



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

---

**ESCUELA DE POST GRADO**

**“SISTEMAS DE CONTROL DE PROCESOS Y SU  
CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE  
LOS GOBIERNOS PROVINCIALES DE LA REGIÓN ANCASH  
PERIODO-2017”**

Tesis para optar el grado de maestro

en Ciencias Económicas

Mención en Auditoría y Control de Gestión

**ILICH MARCOS PAUCAR TORRES**

Asesor : **Dr. JUAN ALEJANDRO MURGA ORTIZ**

Huaraz – Ancash - Perú

2020



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,  
PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.  
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

**1. Datos del Autor:**

Apellidos y Nombres:.....

Código de alumno:.....Teléfono:.....

Correo electrónico:.....DNI o Extranjería:.....

**2. Modalidad de trabajo de investigación:**

Trabajo de investigación

Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

**3. Título profesional o grado académico:**

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magister

Doctor

**4. Título del trabajo de investigación:**

"SISTEMAS DE CONTROL DE PROCESOS Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LOS GOBIERNOS PROVINCIALES DE LA REGIÓN ANCASH PERIODO-2017"

**5. Facultad de:**.....

**6. Escuela, Carrera o Programa:**.....

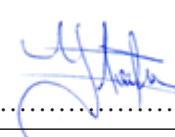
**7. Asesor:**

Apellidos y Nombres:.....Teléfono:.....

Correo electrónico:.....DNI o Extranjería:.....

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

**Firma:** ..... 

**D.N.I.:**

**FECHA:**

## MIEMBROS DEL JURADO

*Doctor:* Loel Salutor Bedòn Pajuelo Presidente

---

*Doctor:* Jorge Alexander Rojas Vega Secretario

---

*Doctor:* Juan Alejandro Murga Ortiz Vocal

---

**ASESOR**

***Doctor Juan Alejandro Murga Ortiz***

A mi Madre Bertila, a mi Esposa Armila y a mis  
Hijos Diego y Andrea por el apoyo  
incondicional para hacer realidad este proyecto.

## ÍNDICE

	<b>Pag.</b>
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	01-05
Objetivos	
Hipótesis	
Variables	
II. MARCO TEÓRICO.....	06 - 44
2.1. Antecedentes	
2.2. Bases teóricas	
2.3. Definición de términos	
III. METODOLOGÍA .....	45 - 50
3.1. Tipos y diseño de Investigación	
3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico.	
- Población.	
- Muestra.	
3.3. Instrumentos de recolección de la información.	
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información	
IV. RESULTADOS .....	51 - 64
V. DISCUSIÓN .....	65 - 70
VI. CONCLUSIONES .....	71
VII. RECOMENDACIONES.....	72
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73 – 76
ANEXOS .....	77 – 109

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación con enfoque cuantitativo tiene por objetivo principal, demostrar de qué manera un sistema de control de procesos operativos contribuye a la gestión administrativa de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash -2017. El problema de estudio materia de la presente investigación es parte de la problemática institucional de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash. Al concluir el estudio se lograron los objetivos y se contrastaron las hipótesis, constituyendo una contribución apreciable para la solución del problema de Gestión Administrativa de los Gobiernos Provinciales.

Para la recolección de información en campo, se aplicó los métodos: inductivo-deductivo, analítico, complementando con las técnicas de encuestas y análisis documentario; la información fue analizada y validada estadísticamente con el modelo de Chi Cuadrado con un nivel de confianza de 95.4% los que derivó un grado de influencia moderada alta de 0.846. El estudio concluye, que si se aplica un sistema de control de procesos operativos entonces la gestión administrativa es eficaz y transparente en los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash, por consiguiente, se recomienda a las autoridades de turno de las municipalidades provinciales de la Región Ancash, implementar un sistema de control de procesos operativos a fin de optimizar el buen uso de sus recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

**Palabras clave:** Gestión, Calidad, Procesos, Control, Operaciones, Administración, Gestión por Resultados.

## ABSTRACT

The present research work with a quantitative approach has as its main objective, to demonstrate how an operating process control system contributes to the administrative management of the Provincial Governments of the Ancash Region -2017. The problem of study subject of the present investigation is part of the institutional problem of the Provincial Governments of the Ancash Region. At the conclusion of the study, the objectives were achieved and the hypotheses were contrasted, constituting an appreciable contribution to the solution of the Administrative Management problem of the Provincial Governments.

For the collection of information in the field, the methods were applied: inductive-deductive, analytical, complementing with the techniques of surveys and documentary analysis; The information was analyzed and statistically validated with the Chi Square model with a confidence level of 95.4%, which resulted in a high degree of moderate influence of 0.846. The study concludes that if an operational process control system is applied then administrative management is effective and transparent in the Provincial Governments of the Ancash Region, therefore, it is recommended to the authorities in charge of the provincial municipalities of the Ancash Región, implement an operating process control system to optimize the proper use of its financial, material, human and technological resources.

**Key Words:** Management, Quality, Processes, Control, Operations, Administration, Results Management.



## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación parte en lo fundamental de la consideración, de ciertas deficiencias, dificultades y limitaciones en la gestión administrativa de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash donde las instituciones materias de estudios padecen de diferentes y diversos problemas al igual que otros organismos del Estado, teniendo diversas limitaciones de gestión administrativa para la atención de sus requerimientos, por lo que la mayor parte de las veces estos tienen que priorizarse originando con esto, el no cumplimiento a plenitud con la misión.

El presente trabajo de investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo tiene por objetivo **Explicar de qué manera un sistema de control de procesos contribuye a la gestión administrativa de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash -2017**, para lograr este propósito se plantea la Hipótesis como plausible respuesta o solución al problema planteado que se contrastará en el campo aplicando los métodos: inductivo y deductivo, complementado con las técnicas de observación, encuestas, entrevistas y análisis documentario relacionado a la gestión administrativa.

### **OBJETIVOS:**

#### **Objetivo General:**

Demostrar de qué manera un sistema de control de procesos operativos contribuye a la gestión administrativa de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash -2017.

### **Objetivos Específicos**

- a) Investigar de qué modo un programa de prevención de riesgos operativos contribuye a la gestión presupuestaria de los gobiernos provinciales.
- b) Explicar de qué manera un plan de operaciones incide en la gestión patrimonial de los Gobiernos Provinciales

### **HIPÓTESIS**

#### **Hipótesis General:**

Si, se aplica un sistema de control de procesos operativos entonces la gestión administrativa es eficaz y transparente en los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash periodo fiscal 2017.

#### **Hipótesis Específicas:**

- a) Si, se aplica un programa de prevención de riesgos operativos entonces la gestión presupuestaria es eficaz en los gobiernos provinciales de Ancash.
- b) Si, se formula un adecuado plan de operaciones entonces la gestión patrimonial es eficiente en los Gobiernos Provinciales de Ancash.

### **VARIABLES:**

<i>CUADRO DE OPERACIONALIDAD DE VARIABLES</i>
---

<i>VARIABLES</i>	<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>TIPOS DE VARIABLES</i>
<i>X0: Sistema de Control de Procesos</i>	<i>X1: Programa de prevención de riesgos operativos</i>	<i>Módulo de logística y abastecimientos</i>	<i>Cuantitativos</i>
		<i>Módulo de RR. HH</i>	
		<i>Módulo de recursos financieros</i>	
		<i>Módulo de recursos tecnológicos</i>	
	<i>X2 Plan de operaciones</i>	<i>Plan estratégico</i>	<i>Cualitativos</i>
		<i>VARIABLES FODA</i>	
<i>Y0: Gestión Administrativa de Gobiernos Provinciales de la Región Ancash-2014</i>	<i>Y1: Gestión Presupuestaria</i>	<i>% de ejecución de ingresos.</i>	<i>Cuantitativos</i>
		<i>% de ejecución de gastos</i>	
	<i>Y2: Gestión Patrimonial</i>	<i>Nivel de variación de activos</i>	<i>Cuantitativos</i>
		<i>Nivel de variación de pasivos</i>	<i>Cuantitativos</i>
		<i>Nivel de variación del patrimonio neto</i>	<i>Cuantitativos</i>

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes:

Concretamente sobre el tema específico de la investigación, no ha sido posible evidenciar estudios como:

- Cedeño M. Lolimar (2015) “Implementación de un sistema automatizado que optimice la gestión de los procesos administrativos del área servicios médicos de la universidad de oriente núcleo Monagas” (Tesis de Maestría de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas), Este software permite controlar cada uno de los procesos administrativos que allí se realizan, los cuales involucran: registro de usuarios, creación de citas médicas, apertura de historias médicas, emisión de récipes para compra de medicamentos, control de consultas, salida y entrada de medicamento, remisión de pacientes que requieren atención especializada y exámenes de laboratorios, con este sistema se automatizaron los procesos operativos y se suministró una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones aportando información precisa y adecuada que contribuye a minimizar los riesgos y generar procesos más eficaces en función de las necesidades del servicio que se presta.

- Poyer Mejía Peggy Carolina (2014), “Propuesta de un Modelo de Gestión de Administrativa para la Gerencia Comercial de una Institución se Servicios Integrales de Canalización y Afines” (Tesis de Maestría, Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui-Barcelona-España) El estudio realizado en materia de gestión administrativa identifica la situación actual en la que se encuentra la institución determinó que ésta no cuenta con un plan que le facilite las herramientas en cuanto a medidas preventivas se refiere. Se realizó la respectiva identificación de riesgos en la institución, lo cual arrojó como resultado la definición de los riesgos presentes en la institución. Se realizó la propuesta a objeto de integrar al sistema global de gestión de la institución un modelo de gestión de riesgos que facilite las directrices y parámetros a seguir para iniciar y mantener la planificación, ejecución y coordinación de las acciones preventivas.
- Fernández Valenzuela, Paula Loreto (2015) “Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Corporación Administrativa del Poder Judicial”, (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Chile), el cual establece que tiene como objetivo general proponer un sistema de control de gestión a partir del BSC actual de la CAPJ para así apoyarla a lograr sus objetivos estratégicos a través de la alineación de sus distintas áreas, y a la vez entregarles una herramienta que le permita replicar esto mediante el mejoramiento de su BSC actual y de la estandarización en la creación de los futuros BSC.

- Sánchez Gutiérrez, Jesica Margarita (2014) “Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes para mejorar la gestión de inventarios de la entidades pública del estado de la ciudad de Trujillo.2014”, (Tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego) el cual establece como objetivo general demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará los procesos, en el control de inventarios, en la distribución física de los almacenes.
- Campos Guevara Cesar Enrique (2014) “Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado”, (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Marcos) concluye identificando los procesos del sistema de control interno que se aplican en los departamentos de ejecución de las instituciones del estado. Dentro de dichos señala las normas, los procedimientos y prácticas aplicables en dichos departamentos.
- Guamán L., Patricia y Monroy M., Elizabeth (2015) “Plan de Implementación de un sistema de gestión administrativa en las empresas. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal). Nos dice que en la actualidad es de importancia relevante para toda empresa implementar un Sistema de Gestión Administrativa, entre los fines están: precautelar la integridad del institucional, evitar daños y pérdidas a la empresa, presenta un ahorro económico

significativo a la parte empleadora, además se crea un sentido de pertenencia y responsabilidad del trabajador por su lugar de trabajo.

**2.2. Bases Teóricas:** Los planteamientos teóricos ayudaran en: la sustentación del problema planteado a través de la exposición y análisis de aquellas teorías o enfoques teóricas que consideren válidos para el estudio, para lo cual se ha estimado considerar, Sistema de control de procesos, gestión administrativa relacionados con el tema en estudio, tenemos:

- *Castañeda Parra, Luz Idalia (2014: Pág. 129) en su obra “Los Sistema de Control Interno en las Mipymes y su Impacto en la Efectividad Empresarial”*, sostiene que es un conjunto de acciones que se realizan para controlar los procesos la cual puede ser en forma continua y automática la cual definirá el sistema general, sus componentes y sus respectivas capacidades.
- *Cembranas Nistal, Jesús Florencio (2015) en su obra “Sistema de Control Secuencial”*, sostiene que la gestión de procesar revolucionó la concepción de los sistemas, e introdujo el término proceso como elemento necesario para realizar dicha gestión. Por lo demás, este tema trata sobre la definición de proceso, el estudio de sus propiedades, y la gestión que realiza el sistema operativo para crear la abstracción de proceso, aunque esto último se completará en el tema de planificación. Por último, descubriremos que el concepto de proceso encierra, en

realidad, dos características potencialmente independientes: por un lado, es una unidad a la que se le asigna y posee recursos y, por otro, es una unidad panificable.

- **Thieraut, Roberts (2014) “Sistemas de Información Gerencial para el Control y Planificación.** Es el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planteados por la organización, ya que las organizaciones son perfectibles y están dispuestas a encontrar sus fallas y corregirlas. Para lo cual existen tipos de controles como el control direccional que consiste en que los resultados se pueden predecir y que las acciones correctivas deben ejecutarse antes de completar la operación, el control selectivo consiste en la verificación de muestras de determinadas operaciones para detectar si se cumplen los requisitos previstos, para así determinar si se puede continuar con el proceso y el control después de la acción se realiza una vez que la operación se ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido.
- **Kuo, Benjamin (2014).** En su obra “Sistema de Control Automático” es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por



ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos. La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

- ***O'Brien, James (2014), "Sistema de Información Gerencial".*** Consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados cuyo objetivo de esta función administrativa es la de ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición para lo cual el control tiene procesos a seguir como el establecimiento de estándares que establece los criterios de evaluación o comparación, la evaluación del desempeño que tiene como fin evaluar lo que está

haciendo, comparación del desempeño con el estándar establecido verificando si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado y la acción correctiva que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

- **María Pilar Díaz Zazo (2015: 35-36) en su obra “Prevención de Riesgos laborales. Seguridad y Salud Laboral”** se refiere a que es un programa donde se incluye la política institucional de la administración de riesgos, sus objetivos y el compromiso para su ejecución, el análisis de los controles establecidos, así como el marco legal y conceptual sobre el cual soporta. Así mismo es el plan de manejo y seguimiento que permite controlar, mitigar y eliminar los riesgos operativos.
  
- **Javier Rodrigo Agulló (2015: 28-42) en su obra “Programas de Prevención de Riesgos Laborales”**, indica que es un programa de gestión orientado al sector de prevención de riesgo operativos. En dicho programa se indicarán las medidas de prevención aplicables y que estén destinadas a controlar los riesgos operacionales que deriven de la naturaleza de los trabajos. Dicho programa tiene la función principal es integrar las distintas áreas del sector permitiendo ahorrar costes y dinero. Para ello interactúan con los siguientes módulos:
  - ✓ Módulo de Logística y Abastecimiento
  - ✓ Módulo de Recursos Humanos (RR.HH.)
  - ✓ Módulo de Recursos Financieros
  - ✓ Módulo de Recursos Tecnológicos

### ***MÓDULO DE LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO:***

Permite administrar, registrar, controlar, elaborar, revisar y emitir información sobre adquisiciones de bienes y/o contratación de servicios, Viáticos y Patrimonio, realizados por la Unidad Ejecutora en el marco del cumplimiento de sus metas Institucionales. El Módulo de Logística contempla los Procesos Técnicos del Abastecimiento que son:

La Programación, Adquisición, Almacenamiento y Distribución por lo que la Unidad Ejecutora puede elaborar sus Cuadros de Necesidades, el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, sus Requerimientos de Bienes y Servicios, realizar sus procesos de Selección, llevar el Control de las Existencias, entre otros continuando la integración y no de duplicidad de esfuerzo.

El módulo de logística incluye un sub conjunto de sub módulos utilizados para operar el sistema como son:

- ✓ **Tabla:** Permite el registro de los datos básicos a las tablas principales del Módulo de Logística.
- ✓ **Programación:** Administra y controla el cuadro de necesidades, el techo presupuestal y el plan anual de obtención.
- ✓ **Pedidos:** Realiza el registro y autorización de los pedidos, registro de gastos generales y las compras por encargo.

- ✓ **Procesos de Selección:** Comprende el registro de los tipos de comités, los procesos de selección y generación de Contratos.
- ✓ **Adquisiciones:** Permite la generación de las órdenes de compra y servicio, devengados y el control de fases de las ordenes.
- ✓ **Almacenes:** Realiza el control de los ingresos al almacén, pedidos, consultas, transferencias de la carga del inventario inicial y el Inventario físico del Almacén.
- ✓ **Gestión Presupuestal:** Realiza la carga del marco y afectación presupuestal. Asimismo, el seguimiento de la Certificación.

### ***MÓDULO DE RECURSOS HUMANOS (Área RR.HH.)***

El módulo de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Este módulo me permitirá a realizar las siguientes acciones:

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

### ***MÓDULO DE RECURSOS FINANCIEROS***

Este módulo realizará una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, así como el registro y presentación de la información

correspondiente en términos que contribuyan al cumplimiento de los deberes y funciones del Estado, en un contexto de responsabilidad y transparencia fiscal y búsqueda de la estabilidad económica. Este módulo contiene los siguientes sub módulos:

- ✓ **Presupuesto:** Este módulo de gestión que buscara el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal.
  
- ✓ **Tesorería:** Tiene por objetivo el conjunto de operaciones relacionadas con las operaciones de flujo monetario o flujo de caja, es decir todas esas operaciones que incluyen el cobro por las ventas o los servicios ofrecidos por la entidad, el pago por todos los gastos ocasionados, así como la gestión de la caja y de todas las gestiones relacionadas con las instituciones financieras.

Se encarga más directamente de los movimientos reales del dinero que entra y sale de la entidad, y aglutina todas esas gestiones necesarias para conseguir dinero, fuentes de

financiación. Además está encargada de aplicar todo ese conjunto de medidas y los procesos administrativos que permiten prevenir los errores en cuanto al manejo de efectivo, la caja y bancos.

- ✓ **Endeudamiento:** conjunto de obligaciones pendientes de pago que mantiene el Sector Público, a una determinada fecha, frente a sus acreedores. Constituye una forma de obtener recursos financieros por parte del estado o cualquier poder público y se materializa normalmente mediante emisiones de títulos de valores en los mercados locales o internacionales y, a través de préstamos directos de entidades como organismos multilaterales, gobiernos, etc.
  
- ✓ **Contabilidad:** es un módulo ordenado de componentes que interactúan entre sí y que se hallan interrelacionados. La idea de contable, por su parte, hace referencia a aquello vinculado a la contabilidad (el método que permite llevar las cuentas de una organización). Este modo, puede entenderse de distintas maneras. En su sentido más amplio, se trata del conjunto de elementos que registran la información financiera y las interrelaciones de estos datos. Esta estructura, por sus características, contribuye a la toma de decisiones en el ámbito de la gerencia.

## **MÓDULO RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Este módulo es una parte imprescindible de las entidades del estado. Es que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas. Dentro de las aplicaciones que en la actualidad tienen los recursos tecnológicos destacaría el uso que se le dan dentro de los diferentes ámbitos de acción administrativo. De ahí que existan centros que se dan en llamar TIC, es decir, Centros de la Tecnología de la Información y la Comunicación.

Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones administrativas de la entidad, mejorando en gran parte la prestación servicios y otras operaciones, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta. Por lo este módulo pretende que la entidad este siempre acorde a los avances tecnológicos y así prestar un buen servicio.

- ***Según Collier D.A. y Evans J.R. (2015: Pág. 41) en su obra “Administración de Operaciones” sostiene que es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un***



año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a estas circunstancias, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

- ***Kasia Mikoluk, 2015. Planes estratégicos, tácticos y operativos. (<https://blog.udemy.com/>)***. El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo. Incrementar los ingresos o contratar nuevos trabajadores, son ambos ejemplos de

objetivos de planes operativos. Crear el plan operativo es responsabilidad de los gestores y supervisores.

Los planes operativos pueden ser de un solo uso, o de uso continuo. Planes de Uso Único, estos planes son creados para actividades que sólo ocurrirán una vez. Esto puede ser un programa de educación, una campaña de recaudaciones tributarias, un proceso de selección, etc. únicos y de carácter excepcional. Los planes de Uso Único suelen ser muy específicos. Mientras los planes permanentes pueden utilizarse en múltiples configuraciones de forma permanente. Los planes permanentes pueden ser de varios tipos, a saber: Una política es un documento general que dicta cómo los gestores deben abordar un problema que influye en la toma de decisiones a nivel micro, las reglas son normativas específicas según las cuales la empresa funciona, un procedimiento describe un proceso paso a paso para alcanzar un objetivo determinado, estos planes permanentes son creados con un carácter ad-hoc, pero pueden repetirse y ser cambiados según sea necesario.

Los planes operativos alinean el plan estratégico de la empresa con el día a día de la empresa. Aquí es donde lo macro se encuentra con lo micro. Dirigir una empresa de éxito requiere prestar igual atención tanto a los objetivos generales, como a los objetivos que deben

cumplirse diariamente, de ahí la necesidad de una compleja planificación.

- ***Julián Pérez Porto y Ana Gardey. 2014 definición de plan operativo.*** Un plan de operaciones es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una empresa Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí. Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la empresa, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la entidad y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

- ***Juan Perez Carballo Vega 2014 Plan Operativo-Administración.*** El plan operativo es el proceso a través del cual una institución organiza con la debida anticipación su gestión institucional para un determinado año fiscal, teniendo en cuenta las prioridades (políticas institucionales) que se definan para dicho período. La gestión institucional es la capacidad que tiene una entidad para lograr los resultados esperados a través de la organización que permite a la institución organizar los esfuerzos y recursos para lograr los objetivos y metas que se proponga anualmente. Sus objetivos es facilitar las condiciones para que el personal y las dependencias de la entidad respondan adecuadamente a las exigencias propias de los procesos clave, de manera organizada,

sincronizada y evitando superposiciones, para elevar la calidad, eficiencia y efectividad de la gestión de las dependencias.

El planeamiento operativo debe tener presente el rol específico que le toca desempeñar al gobierno local en el desarrollo de su localidad, pues la gestión institucional debe perseguir objetivos y metas que aporten al proceso de desarrollo local, coadyuvando al fortalecimiento institucional de la entidad en el mediano plazo. Es por ello que el planeamiento institucional debe también tener en cuenta las orientaciones estratégicas contempladas en el plan de desarrollo institucional. Con un buen planeamiento institucional, podemos evitar el activismo institucional, la dispersión de los escasos recursos disponibles, la superposición de actividades y la descoordinación entre el personal.

Plan operativo es aquella actitud de querer "hacer de todo" sin tener presente qué es lo importante y urgente para la organización municipal, según las prioridades establecidas para un determinado año fiscal. La dispersión es la utilización de los escasos recursos municipales en actividades no prioritarias. Todo puede ser importante y urgente, pero es necesario concentrar y aplicar los recursos en aquellas acciones que han sido priorizadas para el año. A veces se observa que los órganos municipales duplican las mismas actividades o metas, siendo necesario coordinar esfuerzos de modo que el accionar

municipal sea lo más eficiente posible. Hay descoordinación cuando se programan metas o adquisiciones que no cuentan con los recursos debidamente previstos, o que requieren de ciertos bienes y servicios que aún no han sido contratados o adquiridos. También hay descoordinación cuando los objetivos operativos de las dependencias municipales no guardan relación con las prioridades institucionales.

- *Aiteco Consultores SL. 2014. (<https://www.aiteco.com/planes-estrategicos-y-planes-operativos/>). Mientras que la planificación estratégica brinda la perspectiva del largo plazo para la gestión de la institución, permitiendo identificar dónde queremos estar en el futuro, un Plan Operativo hace posible, para cada periodo temporal del Plan Estratégico, realizar las acciones que nos permiten hacer realidad el futuro deseado. En otras palabras, mientras que el Plan Estratégico establece el futuro que queremos conseguir, el Plan Operativo materializa las estrategias elegidas para conseguirlo:*
- **Cómo:** Acciones que deben desarrollarse
  - **Cuándo:** Secuencia temporal de las acciones
  - **Quién:** Unidades, gestores y responsables de llevar a cabo y controlar las acciones
  - **Con qué:** Medios materiales necesarios para su desarrollo
  - **Cuánto:** Contribución o aportación de las acciones a la consecución de los objetivos estratégicos: Indicadores Operativos.

Por tanto, el Plan Operativo de cada anualidad es el documento anual orientador de la política general universitaria y del presupuesto del ejercicio siguiente, mediante el que se estructura el despliegue del Plan Estratégico en cada una de las anualidades que éste alcanza.

- **Plan Estratégico: Según Jaume, I. (2016: Pág. 15) en su obra “Planeamiento Estratégico”** sostiene que es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.
- **Julián Pérez Porto y Ana Gardey. 2014. Definición del plan estratégico (<http://definicion.de/plan-estrategico/>).** El plan estratégico es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las entidades u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

Los planes estratégicos de una entidad pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la institución debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la entidad, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso.

Pese a que los planes de estrategia suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes.

De todas formas, es importante señalar que el plan estratégico no intenta tomar decisiones mirando el futuro, sino respondiendo a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar las futuras ventas sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas. Debido a esto es que todas las entidades deben revisar anualmente su planeación estratégica y crear nuevos planes para resolver aquellos conflictos que pudieran afectar el



presente; además anualmente deben revisarse los objetivos para enfocarse en las exigencias que cada etapa tiene.

- ***Amador Posadas Fátima Jackeline. 2015. La planeación estratégica en el proceso administrativo. (<http://www.gestiopolis.com>).*** El plan estratégico observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el gerente o administrador. El plan estratégico también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia del plan estratégico consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

El plan Estratégico es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

- ***Kasia Mikoluk, 2014. Planes estratégicos, tácticos y operativos.*** (<https://blog.udemy.com/>). La planificación es la parte de la gestión que trata sobre la creación de procedimientos, reglas y directrices para conseguir un objetivo establecido. La planificación se lleva a cabo a nivel macro y micro. Los gestores necesitan crear objetivos amplios y declaraciones de misión tanto como cuidar el día a día de llevar la entidad.

Un plan estratégico es una visión general de alto nivel de la institución, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de dos, tres, cinco o incluso diez años. Los gestores de cada nivel se basarán en el plan estratégico para guiar sus decisiones. También influirá la cultura dentro de la organización y cómo interactuar con los clientes y con los medios de comunicación. Por lo tanto, el plan estratégico debe mirar hacia adelante, ser robusto pero flexible, y estar enfocado a acomodar el crecimiento futuro.

- ***Dolores Hidalgo, CIN, GTO. 2014. Plan estratégico.*** Un Plan analiza la posición actual, el objetivo que se desea alcanzar y los pasos que requiere para lograrlo. Este documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo

tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros, simplemente, porque sin él, la empresa será como un barco sin timón y esto no es el modelo o la imagen de eficiencia, que la pequeña y mediana empresa necesita ni tampoco la mejor inversión. Un plan es necesario, porque nadie puede tener presente muchos detalles mientras resuelve una docena de asuntos diferentes, que propician desperdicio de recursos o errores graves. Aún los mejores pilotos, ingenieros y administradores trabajan con base en un plan. Para hacer las cosas más fáciles, hay que pensar con anticipación en todos los movimientos estratégicos.

- **Variables FODA:** *Según Koontz, H. & Weihrich, H. (2015 Pág. 321), en su obra “Administración: Una perspectiva Global” sostiene que FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).*

En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y

debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

- ***Ricovery Marketing. 2015. Gerencia-Foda.***  
(<http://www.geocities.ws/yrinacarias> ) Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menos cavan las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

- **Gestión Administrativa: Según McLeod, Raymond Jr. (2015: Pág. 71), en su obra “Sistema de Gestión Administrativa”** señala que es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Una gestión implica amplias y fuertes interacciones fundamentales en el entorno, las estructuras, el proceso y el resultado que se desea obtener.
- **Gestión Presupuestal: Según Heidi Berner, H. (2014: Pág. 37), en sus obra “Gestión Pública”,** sostiene que la gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

Cuando una organización dispone de un sistema de planificación bien definido, la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo, apareciendo como la resultante de las fases sucesivas de la planificación con las que se pretende tomar las mejores decisiones posibles para alcanzar los objetivos definidos en un momento dado. El trabajo de preparación de los presupuestos anuales consiste en preparar el segmento anual del plan a medio/largo plazo o en servirse de este plan para orientar la elección de posibles variantes presupuestarias.

- **La Administración de los Recursos Presupuestales. - Según Norma, E. Eyzaguirre Rojas (2014, Pág. 67), en su obra “La Administración y el Presupuesto”, señala que es un proceso que permite la mejor utilización de los recursos asignados para alcanzar los objetivos y fines determinados a un organismo, este concepto comprende los elementos siguientes:**
  - Planear: visualizar el fruto y trazar los programas de acción.
  - Organizar: construir el organismo material como el social de la empresa.
  - Dirigir: guiar y orientar al personal.
  - Coordinar: ligar, unir y armoniza todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el proceso administrativo y que son localizados en cualquier trabajo del administrador, nivel o área de actividad de la empresa.

- **Ejecución de Ingresos: Según Machado, Efraín; Muñoz, César y Villa, Gerardo (2014: Pág. 69), en su obra "Finanzas Públicas"** indica que es el registro de la información de los recursos captados, recaudados u obtenidos por parte de los Pliegos Presupuestarios.
- **La Ejecución de Egresos: Según Machado, Efraín; Muñoz, César y Villa, Gerardo (2014: Pág. 72), en su obra "Finanzas Públicas"** indica que en el registro de los Compromisos durante el Año fiscal. La Ejecución Presupuestaria de las Metas Presupuestarias se verifica cuando se registra el cumplimiento total o parcial de las mismas.

Ejecución del Gasto comprende las Etapas del Compromiso, Devengado y Pago. El procedimiento de la Ejecución de Gasto es el siguiente:

- a. Calendarización: Previsión de niveles máximos de compromisos presupuestales para un período dado.

- b. Realización de Compromisos: Emisión de documentos sustentatorios de compromisos (Orden de Compra, Orden de Servicio, etc.)
  - c. Determinación de Devengados Seguimiento de la obligación de gastar por parte del Pliego.
  - d. Autorización de Giro: Nivel máximo de Giro que el Tesoro Público proporciona a cada pliego presupuestal. Difiere de la anterior en la medida que el pliego acumule saldos en su subcuenta.
  - e. Autorización de Pago: Tope que el Tesoro Público autoriza al Banco de la Nación a abonar a la subcuenta de cada Pliego Presupuestal.
- **Gestión Patrimonial: Según Glodia Robles (2015: Pág. 93), en su obra “Gestión y Preservación Patrimonial”, señala que está constituido por el conjunto de bienes, derechos y obligaciones cuya titularidad ostenta esta Institución, o le sean atribuidos por el ordenamiento jurídico, y por los rendimientos de tales bienes y derechos.**

En relación a la titularidad de los bienes, administración y disposición de bienes, inventario y protección del patrimonio, se estará a lo dispuesto en los Estatutos de la entidad, en la legislación estatal y



autonómica que resulte de aplicación, y en la normativa que al respecto desarrolle la entidad.

Un administrador debe gestionar patrimonios inmobiliarios con un criterio profesional, obrar siempre dentro de los márgenes de la ley, y con plena consciencia del valor que suponen los bienes inmuebles, tanto en lo que se refiere a valor sentimental como a valor económico.

La gestión del patrimonio es la intervención en áreas de valor patrimonial que permite recuperar una dinámica económica e identidad cultural. Resultando ser una combinación de estrategias de preservación, conservación, valoración y recuperación en distintos grados y con distintos objetivos. Dichas estrategias están en función de las condiciones exclusivas de cada lugar, de los actores que intervienen de la capacidad técnica que se cuenta. En toda patrimonialización el gobierno local debe plantearse como capitalizar tales intereses en desafío.

- **JOSEPH BALLART. 2014. *Gestión Patrimonial*.** La gestión del patrimonio en nuestros días tiene como primera misión la realización de una cuidadosa selección. Debe saber escoger qué objetos de la historia merecen por encima de otros ser salvados y traspasados a las generaciones que vienen, venciendo las presiones del presente. En

segundo lugar, debe encontrar los usos más adecuados y socialmente más beneficiosos para los bienes que se ha decidido preservar.”

Desprendemos de aquí que la gestión del patrimonio tiene por finalidad la preservación del patrimonio, sea éste del tipo que sea. Su labor, no obstante, estará limitada, como es natural, por los recursos de que disponga para evaluar el patrimonio a conservar, pero también por el margen de acción que se plantee: como todo trabajo, la gestión del patrimonio ha de delimitarse y fijar el marco en el que ha de efectuar su proyecto de puesta en resguardo del patrimonio. Capacidad crítica y analítica; sensibilidad con respecto al patrimonio a resguardar; juicio honesto; habilidad para entender el valor de un aspecto dentro de su contexto histórico; precisa de capacidad de persuasión (un poco de marrullería y oratoria, aunque sea) para poner en claro a los demás y convencer a los demás sobre la importancia de poner en resguardo el patrimonio.

- ***FINQUES MAS FERRER. 2015.(www.fiquesmasferrer.com).*** Gestión patrimonial con criterios profesionales, con plena consciencia de su valor como bien de inversión y ahorro. Y actuar en consecuencia sabiendo que el Patrimonio es en muchos casos, un legado transmitido de generación en generación. Además, significa gestionar y actualizar las rentas, sus cobros y pagos. Hacer las liquidaciones correspondientes y el seguimiento de impagados y morosos.

- **Nivel de Variación de Activos: Según Apaza Meza, Mario (2014: Pág. 142), en su obra “Contabilidad Financiera”, sostiene que un activo es un bien que la empresa posee y que pueden convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes. Son los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro. Por lo que ocurre un crecimiento de activos.**

Los requisitos que una cuenta contable debe cumplir para ser considerada como **activo** son los siguientes:

- ✓ El suceso que origina un Activo debe haber finalizado
- ✓ Como consecuencia la empresa debe haber adquirido el control económico de los bienes derecho y recursos
- ✓ De ese control se espera obtener beneficios económicos en el futuro.

- **Nivel de Variación de Pasivos: Según Apaza Meza, Mario (2014: Pág. 151), en su obra “Contabilidad Financiera”, sostiene que una deuda o un compromiso que ha adquirido una empresa, institución o individuo. Por extensión, se denomina también **pasivo** al debe de una empresa.**

El pasivo recoge sus obligaciones es el financiamiento provisto por un acreedor y representa lo que la persona o empresa debe a terceros, como el pago a bancos, proveedores, impuestos, salarios a empleados, etc.

El nivel de variación del pasivo se da cuando la empresa o entidad cancela totalmente o parcialmente sus obligaciones.

- **Nivel de Variación del Patrimonio Neto: Según Apaza Meza, Mario (2014: Pág. 164), en su obra “Contabilidad Financiera”,** El patrimonio neto está definido en el Marco Conceptual (primera parte del PGC 2007) como la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. El nivel de variación del patrimonio es atendido por los siguientes hechos contables:

Hechos permutativos: Son los hechos contables que provocan cambios en el activo y/o en el pasivo, pero no modifican el valor del capital patrimonial (neto). Su movimiento se recoge en las cuentas patrimoniales.

Hechos modificativos: Son los que suponen un incremento o disminución de activo o pasivo, provocando una variación del capital patrimonial o neto. Cuando se produce un aumento del activo o una disminución del pasivo no compensado, existe un beneficio, y la modificación es aumentativa. Sin embargo, si la modificación consiste en una reducción del activo o un aumento del pasivo provocará una pérdida, y la modificación se considera diminutiva.

- **CEF-Contabilidad, 2015. (<http://www.contabilidad.tk/el-estado-de-cambios-en-el-patrimonio-neto.html>)** Se trata de un estado completamente nuevo que constituye una de las grandes novedades en relación con la información a suministrar a través de las cuentas anuales que se divide en Estados de ingresos y gastos reconocidos y estado total de cambio en el patrimonio neto. El estado de ingresos y gastos reconocidos recoge los cambios en el patrimonio neto derivados de las operaciones de resultado del ejercicio de la cuenta de pérdida y ganancia y de los ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto de acuerdo con las normas de registro y valoración. La transferencia de las cuentas de pérdidas y ganancias, este apartado se deben incluir los ingresos y gastos que han sido imputados directamente al patrimonio neto, y que posteriormente han sido traspasados a la cuenta de pérdida y ganancia como transferencias de ingresos y gastos por pasivos razonables a valor razonable con cambios en el patrimonio neto, transferencias de subvenciones de capital.

- ***“El estado de cambio del patrimonio neto. 2015*** (<http://www.gerencie.com>) Las variaciones del patrimonio neto van a sufrir los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado. Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la entidad. Para la entidad es primordial conocer el porqué del comportamiento de su patrimonio en un año determinado. De su análisis se pueden detectar infinidad de situaciones negativas y positivas que pueden servir de base para tomar decisiones correctivas, o para aprovechar oportunidades y fortalezas detectadas del comportamiento del patrimonio. La elaboración del estado de cambios en el patrimonio es relativamente sencilla puesto que son pocos los elementos que lo conforman y todo se reduce a determinar una simple variación.

Para elaborar el estado de cambios en la situación financiera se requiere del estado de resultados y del balance general. Se requiere de un balance y estado de resultados con corte en dos fechas de modo que se puede determinar la variación. Preferiblemente de dos periodos consecutivos, aunque se puede trabajar con un mismo periodo (inicio y final del mismo periodo).

### 2.3. Definición de Términos:

- ✓ Sistema: Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad.
- ✓ Control: Examen u observación cuidadosa que sirve para hacer una comprobación.
- ✓ Procesos: Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.
- ✓ Gestión: Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.
- ✓ Administrativa: De la administración o relacionado con este conjunto de medios y personas que administran una empresa privada u organismo público.
- ✓ Prevención: Medida o disposición que se toma de manera anticipada para evitar que suceda una cosa considerada negativa.
- ✓ Riesgos: es aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos
- ✓ Operativos: se trata de un dispositivo o un plan que se lleva a cabo para desarrollar una acción y conseguir un objetivo.
- ✓ Plan: Es el programa en el que se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo esa idea.

- ✓ Presupuestal: es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado.
- ✓ Patrimonial: Conjunto de bienes propios de una persona o de una institución, susceptibles de estimación económica.
- ✓ Logística: Es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, en las empresas, la **logística** implica tareas de planificación y gestión de recursos.
- ✓ Abastecimiento: Es el conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que una organización requiere para su operación adecuada y eficiente, ya sea de fuentes internas o externas.
- ✓ Recursos Humanos: Es el que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.
- ✓ Recursos Financieros: Esto nos permite afirmar que los recursos financieros son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos.
- ✓ Recursos Tecnológicos: Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).



- ✓ Ingresos: Entendemos por ingresos a todas las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal.
- ✓ Gastos: Un gasto es una partida que disminuye el beneficio de la empresa o, en su defecto, aumenta la deuda o pérdida. El gasto siempre implicará el desembolso de una cantidad de dinero, ya sea en efectivo o por otro medio de pago, y llevará asociada una contraprestación.
- ✓ Activos: Los activos son los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro.
- ✓ Pasivos: Representa las deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad y le sirve para pagar su activo. También se conoce con el nombre de estructura financiera, capital financiero, origen de los recursos y fuente de financiación ajena.

#### 2.4. Marco Legal:

- ✓ Constitución Política del Estado 1993, títulos I, capítulo II, IV
- ✓ Ley Orgánica de Municipalidades LEY N° 27972
- ✓ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República LEY N° 27785.
- ✓ Ley de Control Interno de las entidades del Estado LEY N° 28716
- ✓ Ley del Procedimiento Administrativo General LEY N° 27444

- ✓ Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado LEY N° 27658
- ✓ Ley que regula la Gestión de intereses en la Administración Pública LEY N° 28024
- ✓ Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y deroga la Ley N° 29060, Ley del Silencio Administrativo--2016
- ✓ Decreto Legislativo N° 1246 Decreto Legislativo que aprueba diversas medidas de simplificación administrativa-2016
- ✓ Aprueban Reglamento de la Ley N° 29091 - Ley que modifica la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. -2008
- ✓ Resolución N° 238-2014-SERVIR-PE.
- ✓ La Ley 29783 de seguridad y salud en el trabajo establece entre sus principios el **enfoque de gestión integral**. la norma ISO 45001-2018

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de la Investigación:

- De acuerdo al diseño de investigación: Explicativo. Porque buscó qué de los hechos establezcan relaciones de causa-efecto.
- De acuerdo al fin que percibe: Aplicado, porque su principal objetivo se basó en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. De este modo generó pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico.

El diseño de la investigación es no experimental y transaccional, cuya representación simbólica es:



Donde:

X: Variable independiente

Y: Variable dependiente

#### 3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico:

##### Población:

Este estudio se pretendió evaluar la contribución de un sistema de seguridad laboral a la gestión administrativa de los gobiernos Provinciales de la Región Ancash para lo cual la población objetivo de estudio estuvo

comprendida por 20 Gobiernos Provinciales localizados en la jurisdicción de la Región Ancash.

**Muestra:**

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra se utilizó la siguiente formula estadística:

Donde: 
$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

n= Muestra

N= Universo (Tamaño de la población es de 20.)

$\sigma$  = Desviación estándar de la población es de 0.05

Z = Valor de distribución normal estándar, que depende del nivel de confianza, para un nivel de confianza del 95%, Z tiene un valor = 1,96

e= Nivel de precisión o error de estimación (5%)

Reemplazamos los valores y se tiene:

$$n = \frac{20(0.05)^2(1.96)^2}{(20 - 1)(0.05)^2 + (0.05)^2(1.96)^2}$$

n= 03 Gobiernos provinciales

N° GOB. LOCAL	GOBIERNO LOCAL	COLABORADORES
01	Gobierno Provincial de Huaraz	319
02	Gobierno Provincial del Santa	508
03	Gobierno Provincial de Huari	84
TOTALES		911

**Tamaño de la Muestra sin Ajustar:**

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

Donde:

$N = \text{Universo} = 911$

$n' = \text{Muestra sin ajustar}$

$S^2 = \text{Varianza de la muestra} = P(1-P)$

$V^2 = \text{Varianza de la población} = (0.015)^2$

Sustituyendo se tiene:

$$n' = \frac{0.9(1 - 0.9)}{(0.015)^2} = \frac{0.09}{0.000225} \rightarrow n' = 400$$

**Tamaño de la Muestra Ajustada:**

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Reemplazamos y Tenemos:

$$n = \frac{400}{1 + 400/911} = \frac{400}{1 + 0.439077} = 278$$

**$n = 278$  persona a encuestar**

GOBIERNO LOCAL	COLABOR.	%	MUESTRA	%
Gobierno Provincial de Huaraz	319	35%	97	35%
Gobierno Provincial del Santa	508	56%	156	56%
Gobierno Provincial de Huari	84	9%	25	9%
TOTALES	911	100%	278	100%

### **3.3. Instrumentos de recolección de la información:**

En esta investigación, en lo que corresponde a la recolección de información de datos, se emplearon las siguientes técnicas:

#### **Análisis Documental:**

Se ha utilizado como instrumentos de recolección de datos: Fichas textuales, resúmenes, teniendo como fuentes libros, revistas especializadas, normas y disposiciones, informes y otros documentos que tratan sobre el sistema de control de gestión administrativa de los gobiernos provinciales de la Región Ancash.

#### **Observación de Campo:**

Se ha empleado para ello una guía de observación de campo; donde se realizó una observación detallada de la situación de las diferentes áreas involucradas materia de investigación. Se hizo uso de esta técnica lo que permitió ver desde el punto objetivo como se encuentra el sector vulnerable.

#### **Entrevista:**

Se utilizó como instrumento una guía de entrevista teniendo como informantes a los responsables de las gerencias de áreas, trabajadores y

usuarios de los gobiernos provinciales. Se realizó una observación detallada de la situación de las diferentes áreas involucradas materia de investigación. Se hizo uso de esta técnica lo cual permitió ver desde un punto objetivo como se encuentra el sector vulnerable y que tendencia presentará en el futuro.

### **Encuesta**

Se utilizó como instrumentos un cuestionario, teniendo como informantes a los usuarios y trabajadores de los gobiernos provinciales en sus diferentes áreas.

### **3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información:**

#### **Métodos:**

#### **Método inductivo-deductivo**

Este método permitió llegar de los estudios particulares a los generales. Debido a que se realizó un estudio de las áreas vulnerables, particularizando los datos obtenidos para luego reunir todo y poder deducir de cómo mejoren el sistema de seguridad laboral.

## **Método analítico**

Para determinar el comportamiento de las variables de estudio de la investigación, se aplicó el método analítico para evaluar las actividades a ser ejecutadas por los gobiernos provinciales en seguridad laboral y su posterior cambio.

## **Análisis estadístico e interpretación de información:**

Los datos obtenidos de las encuestas fueron incorporados o ingresados al programa computarizado SPSS, que permitió elaborar la base de datos, los análisis estadísticos y la presentación gráfica y cuadros de resultados obtenidos. La información obtenida del análisis documental, así como de las entrevistas fueron evaluados críticamente y pudiendo los resúmenes ser presentados en cuadros y/o gráficos.

Con respecto a las informaciones presentadas como resúmenes, cuadros gráficos, etc. Se formularon apreciaciones objetivas. El resultado de la contrastación de la Hipótesis (que puede ser prueba total y desapueba total o parcial) dio base para formular las conclusiones de la investigación.



#### IV. RESULTADOS

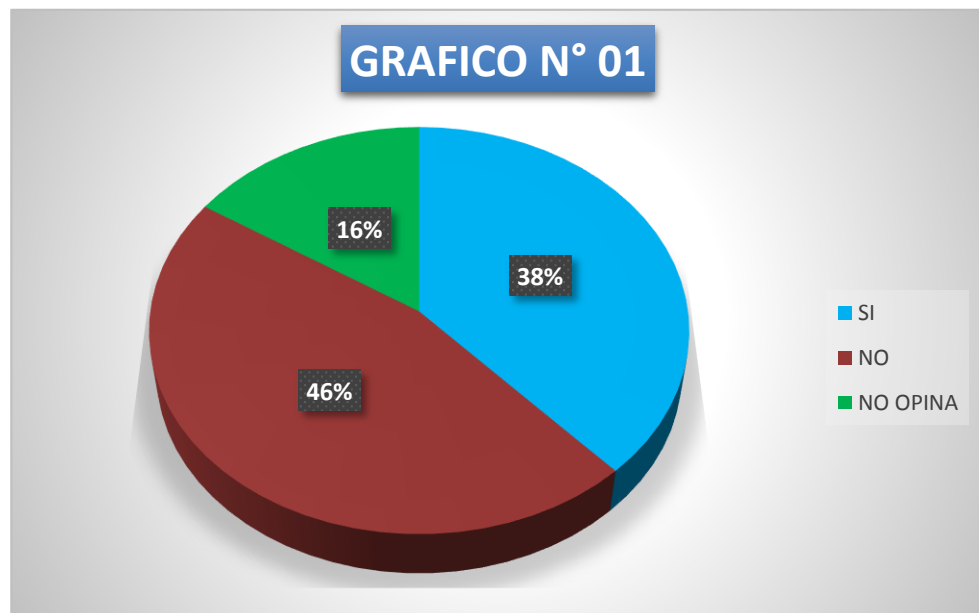
##### OBJETIVO GENERAL:

Demostrar de qué manera un sistema de control de procesos operativos contribuye a la gestión administrativa de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash -2017.

SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS OPERATIVOS								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Si	35	36.08%	7	28%	64	41.03%	106	38.13%
No	47	48.45%	12	48%	69	44.23%	128	46.04%
No Opina	15	15.46%	6	24%	23	14.74%	44	15.83%
Totales	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

##### INTERPRETACIÓN:

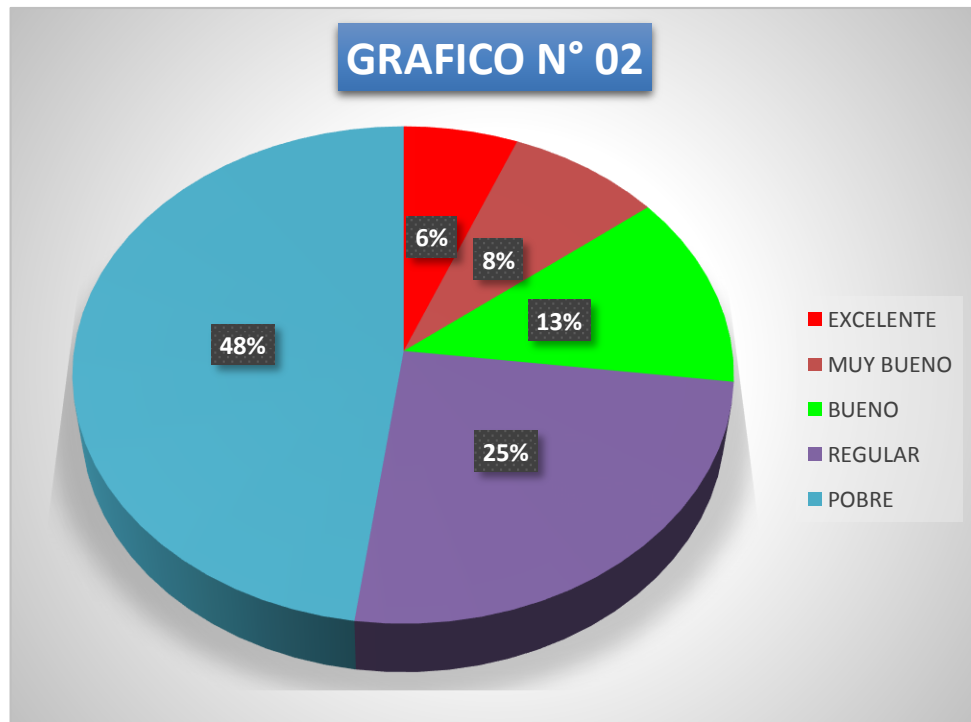
En la Tabla N° 01, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 38.13% indico que SI la Municipalidad cuenta con un sistema de control de procesos operacionales, un 46.04% indico que la Municipalidad NO cuenta con un sistema de control de procesos operativos y solamente un 15.83% NO opinaba a esta pregunta.



GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Excelente	7	7.22%	1	4%	9	6%	17	6.12%
Muy Bueno	9	9.28%	3	12%	11	7%	23	8.27%
Bueno	15	15.46%	2	8%	18	12%	35	12.59%
Regular	25	25.77%	6	24%	39	25%	70	25.18%
Pobre	41	42.27%	13	52%	79	51%	133	47.84%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 02, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 6.12% califica de EXCELENTE la Gestión Administrativa, un 8.27% califica de MUY BUENO la Gestión Administrativa, un 12.59% califica de BUENO la Gestión Administrativa, un 25.18% califica de REGULAR la Gestión Administrativa y un 47.84% califica de POBRE la Gestión Administrativa de la Municipalidad.



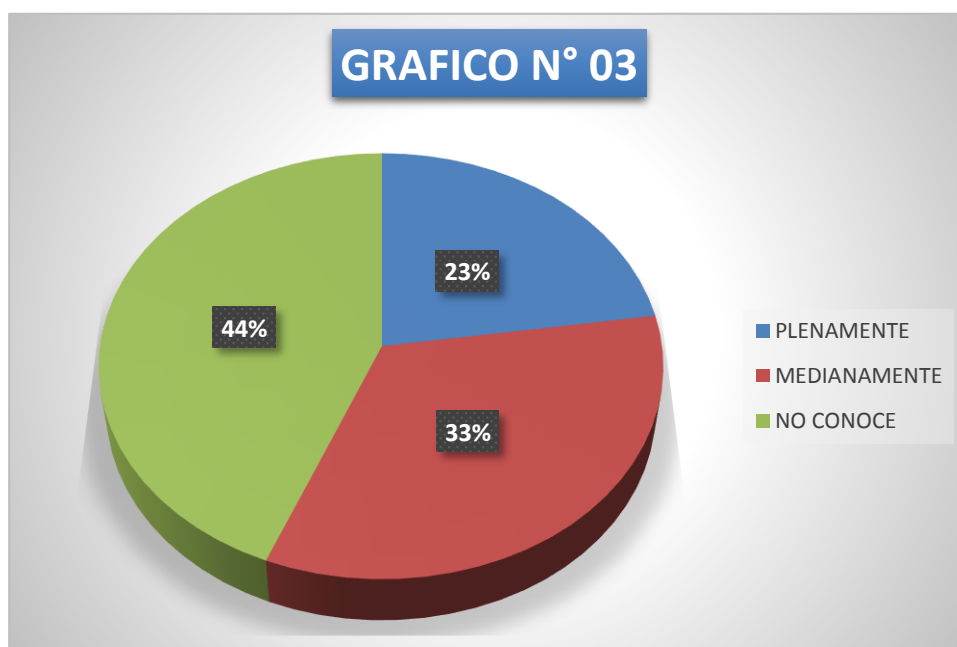
### PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO:

Investigar de qué modo un programa de prevención de riesgos operativos contribuye a la gestión presupuestaria de los gobiernos provinciales.

PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIEGOS OPERATIVOS								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Plenamente	21	21.65%	5	20.00%	37	23.72%	63	22.66%
Medianamente	32	32.99%	8	32.00%	53	33.97%	93	33.45%
No Conoce	44	45.36%	12	48.00%	66	42.31%	122	43.88%

### INTERPRETACIÓN:

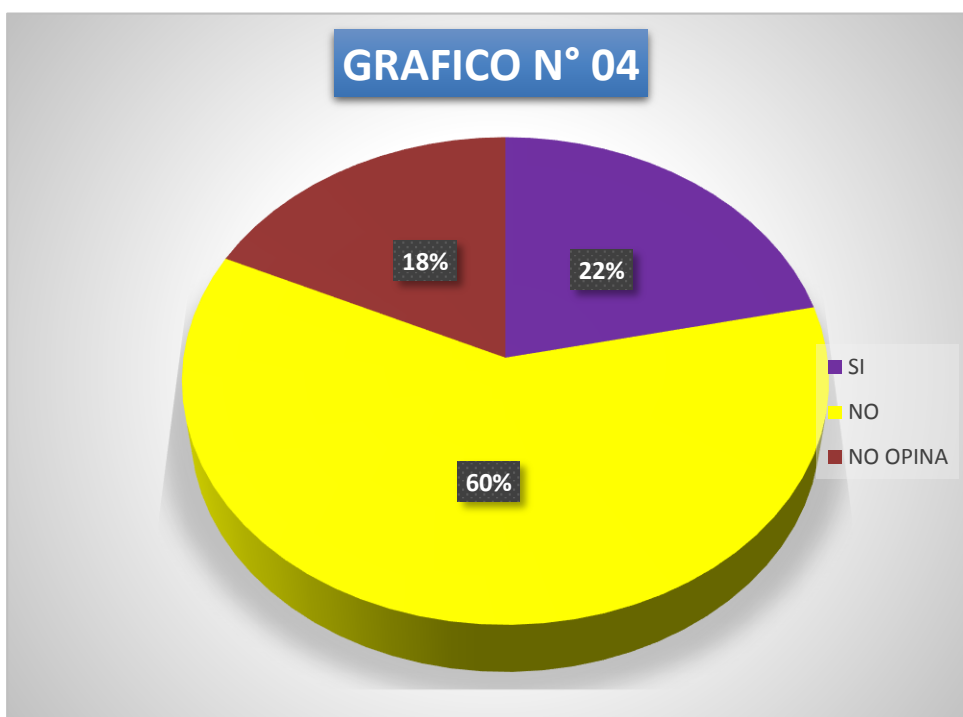
En la Tabla N° 03, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 22.665% indico que **PLENAMENTE** el Programa de prevención de riesgos operativos permite verificar el cumplimiento de las actividades y tareas operativas en virtud a la normatividad técnica y jurídica aplicable a la Institución, un 33.45% indico que **MEDIANAMENTE** se cumple el Programa y solamente un 43.88% **NO** conoce si el programa verifica el cumplimiento de la actividades y tareas.



GESTIÓN PRESUPUESTARIA								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Si	19	19.59%	3	12%	38	24%	60	21.58%
No	62	63.92%	15	60%	91	58%	168	60.43%
No Opina	16	16.49%	7	28%	27	17%	50	17.99%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 04, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 21.58% indico que SI se formulan presupuestos por resultados para las actividades de la sociedad y posterior comparación con los resultados obtenidos, un 60.43% indico NO se formula presupuestos por resultados y un 17.99% NO Opina sobre el tema en cuestión.



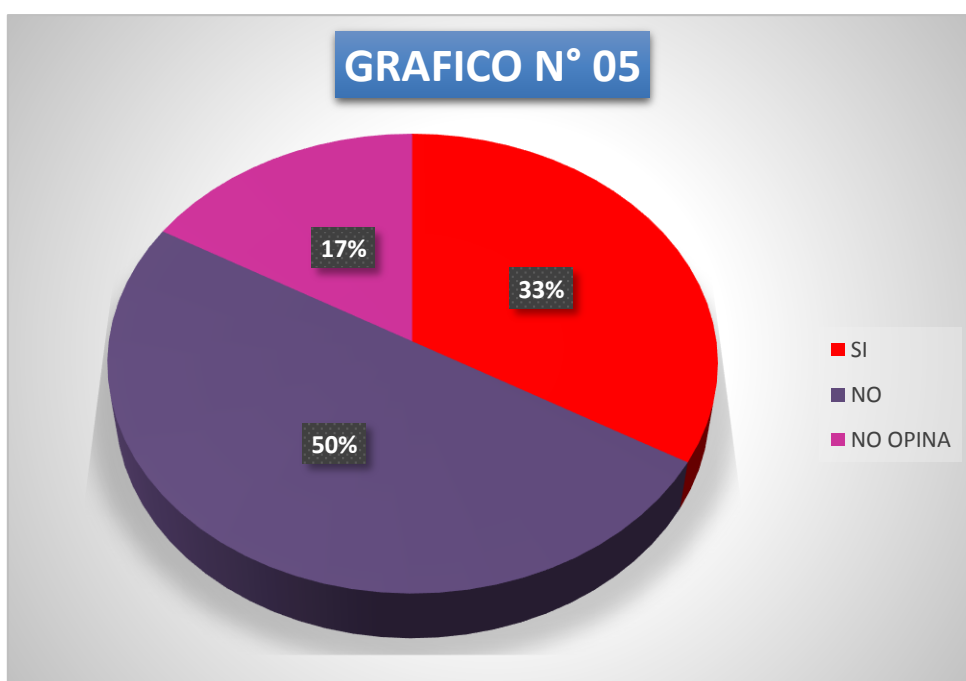
## SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO:

Explicar de qué manera un plan de operaciones incide en la gestión patrimonial de los Gobiernos Provinciales

PLAN DE OPERACIONES								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Si	30	30.93%	7	28%	56	36%	93	33.45%
No	53	54.64%	14	56%	72	46%	139	50.00%
No Opina	14	14.43%	4	16%	28	18%	46	16.55%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

### INTERPRETACIÓN:

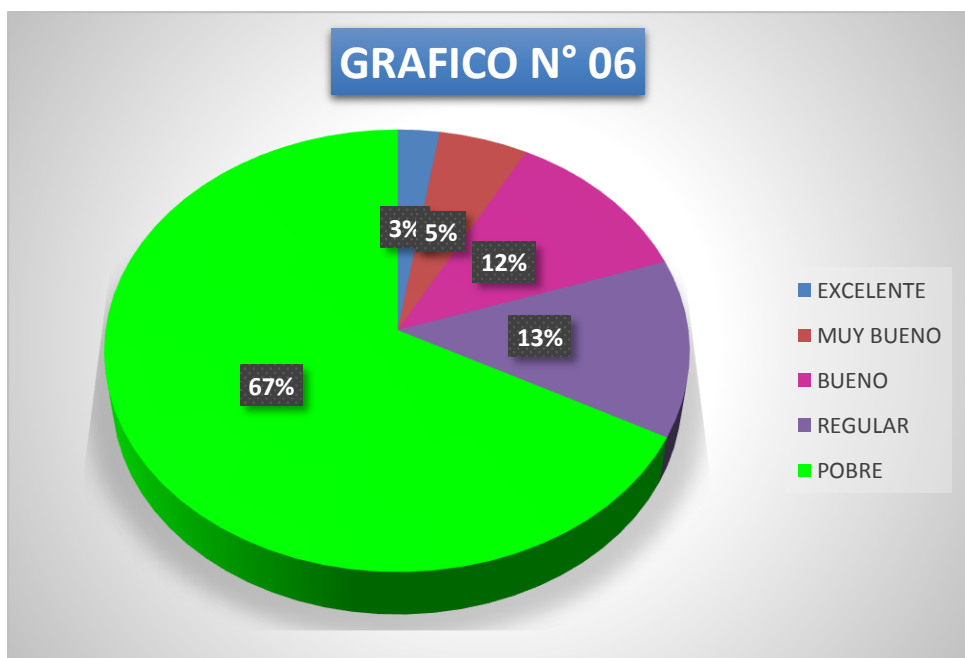
En la Tabla N° 05, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 33.45% indico que SI la elaboración del Plan de Operaciones permite la enumeración y direccionalidad de los objetivos de la Municipalidad, un 50.00% indico que la municipalidad NO se está elaborando el Plan de Operaciones y un 16.55% NO Opina sobre el tema en cuestión.



GESTIÓN PATRIMONIAL								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Excelente	2	2.06%	1	4%	4	3%	7	2.52%
Muy Bueno	2	2.06%	2	8%	11	7%	15	5.40%
Bueno	9	9.28%	4	16%	20	13%	33	11.87%
Regular	12	12.37%	3	12%	21	13%	36	12.95%
Pobre	72	74.23%	15	60%	100	64%	187	67.27%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

### INTERPRETACIÓN:

En la Tabla N° 06, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 2.52% califica de EXCELENTE la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad, un 5.40% califica de MUY BUENO la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad, un 11.87% califica de BUENO la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad, un 12.95% califica de REGULAR la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad, y un 67.27% califica de POBRE la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad común entre los valores y acciones a favor de la comunidad.



## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

### HIPÓTESIS PRINCIPAL:

**H<sub>0</sub>** Si se aplica un sistema de control de procesos operativos entonces la gestión administrativa no es eficaz y transparente en los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash periodo fiscal 2017.

**H<sub>1</sub>** Si se aplica un sistema de control de procesos operativos entonces la gestión administrativa es eficaz y transparente en los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash periodo fiscal 2017.

### MATRIZ DE CONSISTENCIA N° 01

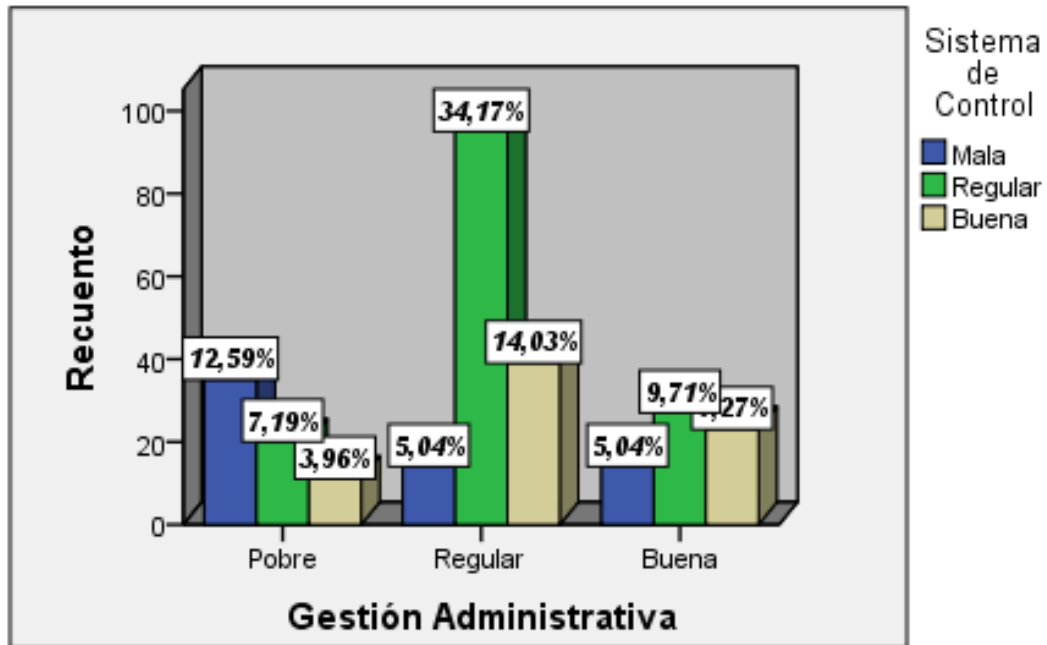
SISTEMA DE CONTROL VS GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
		Gestión Administrativa			Total
		Mala	Regular	Buena	
Sistema de Control	Pobre	35	20	11	66
		12,6%	7,2%	4,0%	23,7%
	Regular	14	<b>95</b>	39	<b>148</b>
		5,0%	34,2%	14,0%	53,2%
	Buena	14	27	23	64
		5,0%	9,7%	8,3%	23,0%
Total		63	<b>142</b>	73	278
		22,7%	51,1%	26,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2 = 54.404$$

$$p = 0.001$$

$$\alpha = 0.05$$



❖ **Regla de Decisión:**

Si  $\alpha = 5\%$ , con  $(R-1)(S-1) = (3-1)(3-1) = 4$  gl.

$X^2_{0.05,4} = 9.49$ , la regla de decisión es:

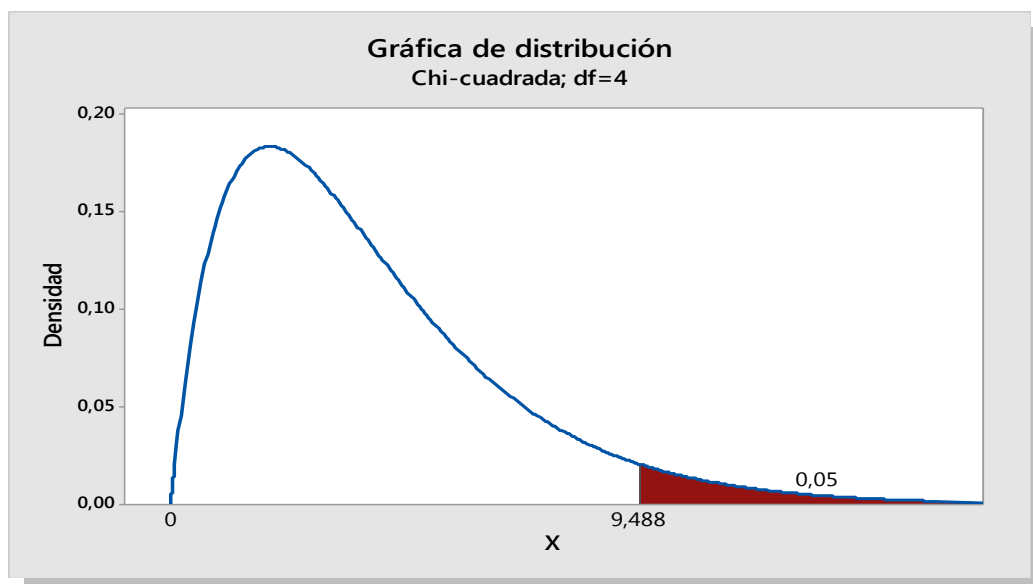
**“No Rechazar la hipótesis nula si”**  $X^2_{0.05,4} < 9.49$

**“Si Rechazar la hipótesis nula si”**  $X^2_{0.05,4} > 9.49$

❖ **Apreciación de análisis:**

Según la prueba de Chi cuadrada de la investigación observamos que el  $X^2 = 54.404$ ,  $GL = 4$  y  $p = 0.001$ , por lo que vemos la Chi cuadrada de la investigación es mayor a 9.49, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe evidencia suficiente para decir que hay una relación, lo cual nos permite afirmar que el Sistema de Control incide favorablemente con la Gestión Administrativa.





**Hipótesis Estadística del modelo estadístico:**

**Ho:** No existe relación entre el Sistema de Control y la Gestión Administrativa

**Ha:** Existe relación entre el Sistema de Control y la Gestión Administrativa

Medidas simétricas			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	0,846	0,001
Número de casos válidos		278	

**Interpretación:** La influencia entre el Sistema de Control y la Gestión Administrativa es el valor de 0.846 que significa que hay una Influencia alta, a causa de la incidencia favorablemente con la Gestión Administrativa.

**PRIMER HIPOTESIS ESPECÍFICA**

Si se aplica un programa de prevención de riesgos operativos entonces la gestión presupuestaria es eficaz en los gobiernos provinciales de Ancash.

MATRIZ DE CONSISTENCIA N° 02

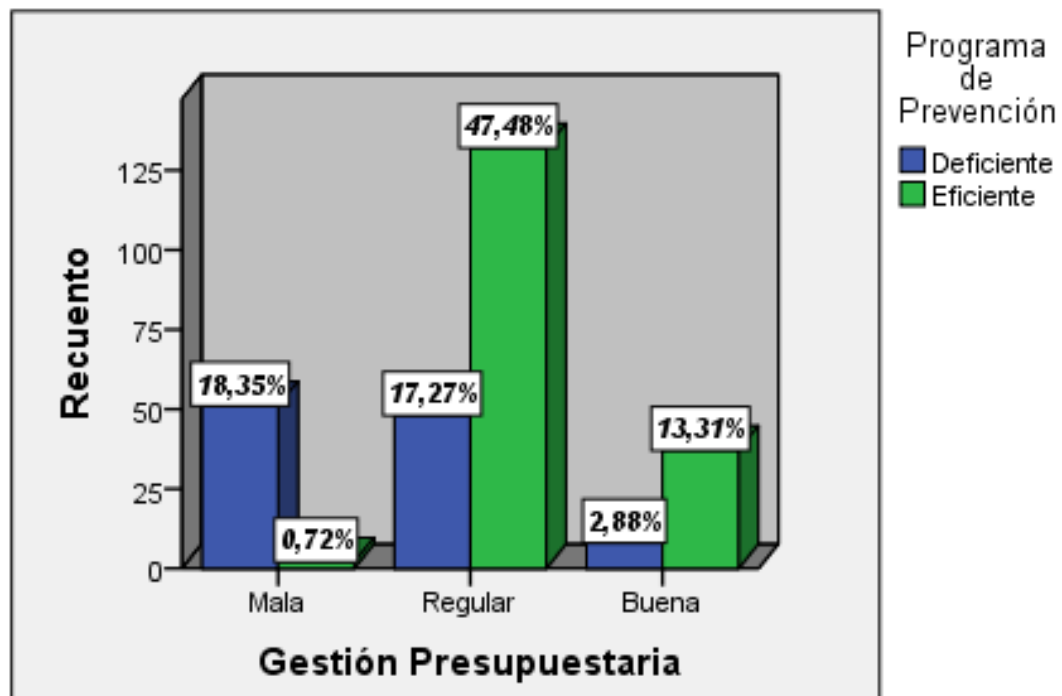
PROGRAMA DE PREVENCIÓN VS GESTIÓN PRESUPUESTARIA				
		Gestión Presupuestaria		Total
		Deficiente	Eficiente	
Programa de Prevención	Mala	51	2	53
		18,3%	0,7%	19,1%
	Regular	48	132	180
		17,3%	47,5%	64,7%
	Buena	8	37	45
		2,9%	13,3%	16,2%
Total		107	171	278
		38,5%	61,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2 = 93.407$$

$$p = 0.001$$

$$\alpha = 0.05$$



❖ **Regla de Decisión:**

Si  $\alpha = 5\%$ , con  $(R-1)(S-1) = (3-1)(3-1) = 4$  gl.

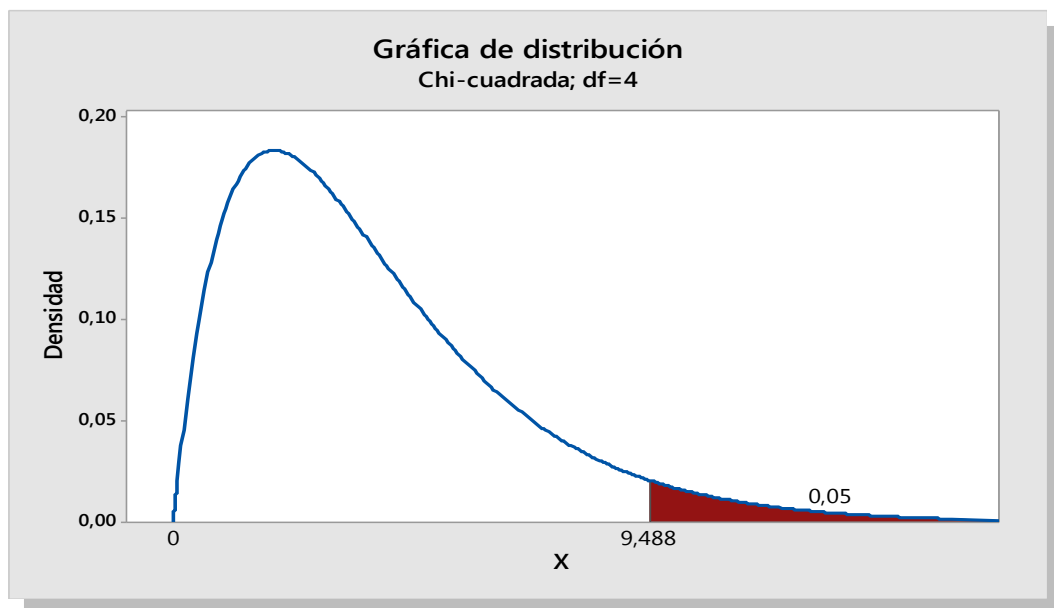
$X^2_{0.05, 4} = 9.49$ , la regla de decisión es:

“No Rechazar la hipótesis nula si”  $X^2_{0.05, 4} < 9.49$

“Si Rechazar la hipótesis nula si”  $X^2_{0.05, 4} > 9.49$

❖ **Apreciación de análisis:**

Según la prueba de Chi cuadrada de la investigación observamos que el  $X^2=93.407$ ,  $GL= 4$  y  $p= 0.001$ , por lo que vemos la Chi cuadrada de la investigación es mayor a 9.49, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe evidencia suficiente para decir que hay una relación, lo cual nos permite afirmar que el Programa de Prevención incide favorablemente en la Gestión Presupuestaria.



**Hipótesis Estadística del modelo estadístico:**

**Ho:** No existe relación entre el Programa de Prevención y la Gestión Presupuestaria.

**Ha:** Existe relación entre el Programa de Prevención y la Gestión Presupuestaria.

<b>Medidas simétricas</b>			
		<b>Valor</b>	<b>Significación aproximada</b>
<b>Nominal por Nominal</b>	<b>Coefficiente de contingencia</b>	0,704	0,001
<b>N de casos válidos</b>		278	

**Interpretación:** La influencia entre el Programa de Prevención y la Gestión Presupuestaria es el valor de 0.704 significa que hay una influencia alta, a causa de la incidencia favorablemente en la Gestión Presupuestaria.

## SEGUNDA HIPOTESIS ESPECÍFICA

Si se formula un adecuado plan de operaciones entonces la gestión patrimonial es eficiente en los Gobiernos Provinciales de Ancash.

### MATRIZ DE CONSISTENCIA N° 03

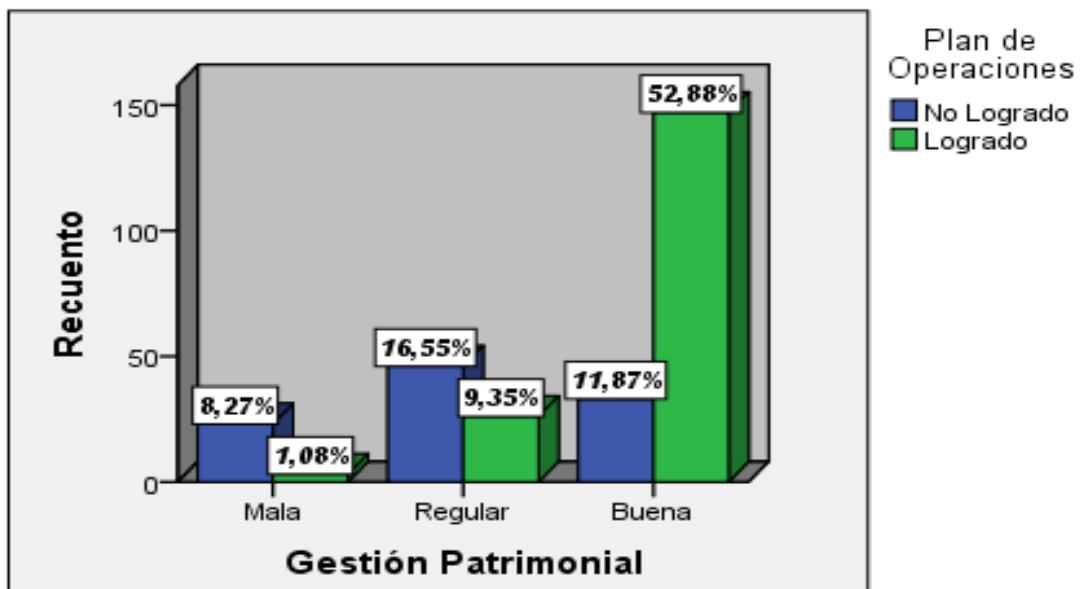
<b>GESTIÓN PATRIMONIAL VS PLAN DE OPERACIONES</b>				
		<b>Gestión Patrimonial</b>		<b>Total</b>
		<b>No Logrado</b>	<b>Logrado</b>	
<b>Plan de Operaciones</b>	<b>Mala</b>	23	3	<b>26</b>
		8,3%	1,1%	<b>9,4%</b>
	<b>Regular</b>	46	26	<b>72</b>
		16,5%	9,4%	<b>25,9%</b>
	<b>Buena</b>	33	<b>147</b>	<b>180</b>
		11,9%	52,9%	<b>64,7%</b>
<b>Total</b>		<b>102</b>	<b>176</b>	<b>278</b>
		<b>36,7%</b>	<b>63,3%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

$$X^2 = 79.043$$

$$P = 0.001$$

$$\alpha = 0.05$$



#### Regla de Decisión:

Si  $\alpha = 5\%$ , con  $(R-1)(S-1) = (3-1)(3-1) = 4$  gl.

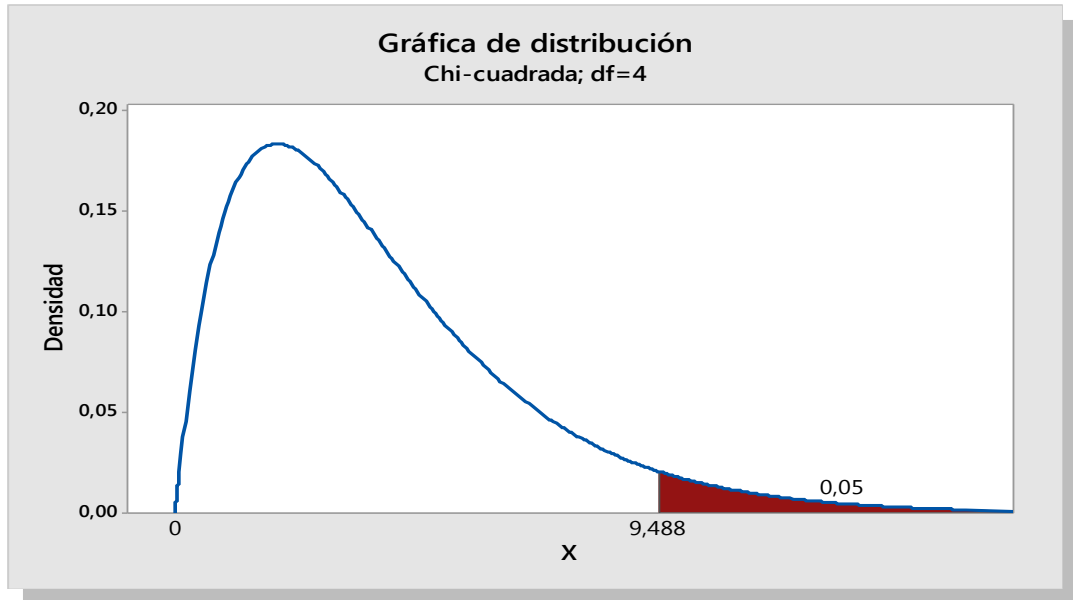
$X^2_{0,05,4} = 9,49$ , la regla de decisión es:

**“No Rechazar la hipótesis nula si”**  $X^2_{0,05,4} < 9,49$

**“Si Rechazar la hipótesis nula si”**  $X^2_{0,05,4} > 9,49$

#### ❖ **Apreciación de análisis:**

Según la prueba de Chi cuadrada de la investigación observamos que el  $X^2=79,043$ ,  $GL=4$  y  $p=0,001$ , por lo que vemos la Chi cuadrada de la investigación es mayor a 9,49, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, ya que existe evidencia suficiente para decir que hay una relación, lo cual nos permite afirmar que el Plan de Operaciones incide favorablemente a la Gestión Patrimonial.



**Hipótesis Estadística del modelo estadístico:**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre el Plan de Operaciones y la Gestión Patrimonial

**H<sub>a</sub>:** Existe relación entre el Plan de Operaciones y la Gestión Patrimonial

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	0,639	0,007
N° de casos válidos		278	

**Interpretación:** La influencia entre el Plan de Operaciones y la Gestión Patrimonial es el valor de 0.638 significa que hay una Influencia moderada. A causa de la incidencia favorablemente a la Gestión Patrimonial.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1. HIPÓTESIS GENERAL:

Según la matriz de consistencia N° 01 referido a la calificación del Sistema de control de procesos en la gestión administrativa de las municipalidades provinciales de la Región Ancash el 51.5% de 53.2% de los encuestados manifestó que es regular, derivándose los siguientes resultados estadísticos mediante el modelo de Chi cuadrado  $X^2 = 54.404$ ,  $GL = 4$  y  $p = 0.001$ , demostrando que, el Sistema de control de procesos incide favorablemente en la gestión administrativa de la municipalidades provinciales de la Región Ancash, con un valor estadísticos de 0.846 lo que significa que existe una influencia moderada alta. Indicadores que son compatibles con lo que señala Kuo, Benjamin 2014. El Sistema de control es un elemento del proceso Administrativa que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos. La

administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos. Asimismo, complementando con lo sostenido por McLeod, Raymond Jr. (2015: Pág. 71), señala que la gestión administrativa es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Una gestión implica amplias y fuertes interacciones fundamentales en el entorno, las estructuras, el proceso y el resultado que se desea obtener.

## **5.2. PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA:**

Según la matriz de consistencia N° 02 referido a la calificación del programa de prevención de riesgos operativos en la gestión presupuestaria de las municipalidades provinciales de la Región Ancash, 64.7% de 61.5% de los encuestados manifestó que es eficiente. De la prueba de Chi cuadrado  $X^2=93.407$ ,  $GL= 4$  y  $p= 0.001$ , rechazando la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, por cuanto existe evidencia suficiente para decir que existe relación, lo cual nos permite afirmar que la Gestión Presupuestaria incide favorablemente en el Programa de Prevención de Riesgos con un valor estadístico de 0.704 significando una influencia moderada alta. Indicadores que son compatibles con lo sostenido por David Cobos Sanchiz (2014: 28-42) en su obra “Programas de Prevención de



Riegos Operativos”, indica que es un programa de gestión orientado al sector de prevención de riesgos operativos. En dicho programa se indicarán las medidas de prevención aplicables y que estén destinadas a controlar los riesgos operacionales que deriven de la naturaleza de los trabajos. Dicho programa tiene la función principal es integrar las distintas áreas del sector permitiendo ahorrar costes y dinero. Para ello interactúan con los siguientes módulos:

- ✓ Módulo de Logística y Abastecimiento
- ✓ Módulo de Recursos Humanos (RR.HH.)
- ✓ Módulo de Recursos Financieros
- ✓ Módulo de Recursos Tecnológicos

Asimismo complementando con lo sostenido Heidi Berner, H. (2016: Pág. 37), en sus obra “Gestión Pública”, sostiene que la gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización. Cuando una

organización dispone de un sistema de planificación bien definido, la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo, apareciendo como la resultante de las fases sucesivas de la planificación con las que se pretende tomar las mejores decisiones posibles para alcanzar los objetivos definidos en un momento dado. El trabajo de preparación de los presupuestos anuales consiste en preparar el segmento anual del plan a medio/largo plazo o en servirse de este plan para orientar la elección de posibles variantes presupuestarias.

### **5.3. HIPOTESIS ESPECIFICA SEGUNDA:**

Según la matriz de consistencia N° 03 referido a la calificación del Plan de operaciones en la gestión patrimonial de las municipalidades provinciales de la Región Ancash el 52.9% de 64.7% de los encuestados manifestó que es buena, complementado con la prueba de Chi cuadrada  $X^2 = 79.043$ ,  $GL = 4$  y  $p = 0.007$ , rechazando la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación, por cuanto existe evidencia suficiente para decir que hay una relación, lo cual permite afirmar que la Gestión Patrimonial incide favorablemente en el Plan de Operaciones con un valor estadístico de 0.638 significando influencia moderada media. Indicadores que son compatibles con lo que señala Julián Pérez Porto y Ana Gardey. 2014 un plan de operaciones es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que

se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular. Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico. Así, si el objetivo estratégico de una empresa

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí. Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la empresa, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la entidad y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias (en caso de no ser atendidos) para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo. Asimismo complementando con lo sostenido por Según Glodia Robles (2015: Pág. 93), en su obra “Gestión y Preservación Patrimonial”,

señala que está constituido por el conjunto de bienes, derechos y obligaciones cuya titularidad ostenta esta Institución, o le sean atribuidos por el ordenamiento jurídico, y por los rendimientos de tales bienes y derechos. En relación a la titularidad de los bienes, administración y disposición de bienes, inventario y protección del patrimonio, se estará a lo dispuesto en los Estatutos de la entidad, en la legislación estatal y autonómica que resulte de aplicación, y en la normativa que al respecto desarrolle la entidad. Un administrador debe gestionar patrimonios inmobiliarios con un criterio profesional, obrar siempre dentro de los márgenes de la ley, y con plena consciencia del valor que suponen los bienes inmuebles, tanto en lo que se refiere a valor sentimental como a valor económico. La gestión del patrimonio es la intervención en áreas de valor patrimonial que permite recuperar una dinámica económica e identidad cultural. Resultando ser una combinación de estrategias de preservación, conservación, valoración y recuperación en distintos grados y con distintos objetivos. Dichas estrategias están en función de las condiciones exclusivas de cada lugar, de los actores que intervienen de la capacidad técnica que se cuenta. En toda patrimonialización el gobierno local debe plantearse como capitalizar tales intereses en desafío.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **CONCLUSION GENERAL**

Se demostró que, el sistema de control de procesos operativos si contribuye eficaz y transparentemente a la gestión administrativa de los gobiernos provinciales de la Región Ancash, mediante una relación moderada alta de 0.846 según el modelo de Chi Cuadrado y validado con las teorías de las variables intervinientes en la presente investigación.

### **PRIMERA CONCLUSIÓN ESPECÍFICA:**

Se investigó que, un programa de prevención de riesgos operativos contribuye eficazmente en la gestión presupuestaria de los gobiernos provinciales, y se evidencia mediante una relación moderada alta de 0.704 según el modelo de Chi Cuadrado, validado con las teorías de las dimensiones asociadas a las variables de la investigación.

### **SEGUNDA CONCLUSIÓN ESPECÍFICA:**

Se explicó que, un plan de operaciones si contribuye eficientemente a la gestión patrimonial de los gobiernos provinciales y se evidencia mediante una relación moderada media de 0.638 según el modelo de Chi Cuadrado, validado con las teorías de las dimensiones asociadas a las variables de la investigación.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **RECOMENDACIÓN GENERAL:**

Considerando que, el sistema de control de procesos operativos es un conjunto de acciones que se realizan para controlar los procesos en forma continua a automática y como elemento clave en la gestión administrativa, se recomienda al alcalde y funcionarios que constituyen el staff de los gobiernos provinciales de la región Ancash aplicar el sistema de control de procesos operativos a fin de fortalecer aquellos soportes necesarios para materializar su filosofía institucional para mejorar los diversos servicios municipales en favor de la comunidad.

### **PRIMERA RECOMENDACIÓN ESPECÍFICA:**

Se recomienda a la gerencia de administración y finanzas de los gobiernos provinciales de la Región Ancash, establecer sólidas políticas de prevención de riesgos a fin de formular, ejecutar y controlar su sistema presupuestario institucional para lograr una gestión municipal por resultados en virtud a la normatividad técnica y jurídica vigente.

### **SEGUNDA RECOMENDACIÓN ESPECÍFICA:**

Se recomienda a la alta dirección de los gobiernos provinciales de la Región Ancash, formular planes estratégicos de operaciones y tácticos a fin de llevar a cabo una gestión patrimonial acorde a las exigencias de las ciudades modernas orientadas a mejorar las condiciones de vida de la población correspondiente.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cedeño M. Lolimar (2015) “Implementación de un Sistema Automatizado que Optimice la Gestión de los Procesos Administrativos del Área Servicios Médicos de la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas” (Tesis de Maestría, Universidad de Oriente Núcleo de Monagas).
- Poyer Mejía Peggy Carolina (2014), “Propuesta de un Modelos de Gestión de Administrativa para la Gerencia Comercial de una Institución de Servicios Integrales de Canalización y Afines” (Tesis de Maestría, universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui-Barcelona-España)
- Fernández Valenzuela, Paula Loreto (2015) “Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Corporación Administrativa del Poder Judicial” (Tesis de Maestría Universidad Nacional de Chile)
- Sánchez Gutiérrez, Jesica Margarita (2014) “Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los Almacenes para mejorar la Gestión de Inventarios de las entidades Públicas del Estado de la Ciudad de Trujillo”. (Tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego).
- Campos Guevara César Enrique (2014) “Los Procesos de Control Interno en el departamento de Ejecución Presupuestal de una Institución del Estado”, (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Marcos).
- Guamán L. Patricia y Monroy M. Elizabeth (2015) “Plan de Implementación de un sistema de Gestión Administrativa en la Empresas” (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal).

- Castañeda Parra, Luz Idalia (2014) “Los Sistemas de Control Interno en las Mipymes y su Impacto en la Efectividad Empresarial”, Colombia: Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia.
- Cembranos Nistal, Jesús Florencio (2014) “Sistema de Control Secuencias, España.
- Thieraut, Robert J. (2014) “Sistemas de Información Gerencial para el Control y Planificación”. México, Editorial Limusa.
- Kuo, Benjamin (2014) “Sistemas de Control Automático”. México, Editorial EDIMSA S.A.
- O’ Brien, James A. (2014) “Sistemas de Información Gerencial”, España, Editorial Mexicana.
- María Pilar Díaz Zazo (2015) “Prevención de Riesgos Laborales. Seguridad y Salud Laboral”. España, Editorial S.A. Ediciones Paraninfo
- Javier Rodrigo Aguilo (2015) “Programa de Prevención de Riesgos Laborales”. España, Editorial S.A. Ediciones Paraninfo
- Collier D.A. y Evans J.R. (2015) “Administración de Operaciones”, México, Cengage Learning Editores.
- Kasira Mikoluk (2015) “Planes Estratégicos Tácticos Operativos” (<https://bloq.undemy.com>)
- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. (2014) “Definición de plan operativo”, Madrid
- Juan Perez Carballo Veiga (2014), “Plan operativo-Administración”. Editorial ESIC.
- Aiteco Consultores SL. (2014), “Planes y Estrategias Operativas”, (<https://www.aiteco.com/planes-estrategicos-y-planes-operativos/>).



- Jaume, I. (2014) “Planeamiento Estratégico” Buenos Aires: Editorial Alianza
- Julián Pérez Porto y Ana Gardey. (2014) “Definición del plan estratégico”  
(<http://definicion.de/plan-estrategico/>).
- Amador Posadas Fátima Jackeline (2015) “La planeación estratégica en el proceso administrativo” (<http://www.gestiopolis.com>).
- Kasia Mikoluk, (2014) “Planes estratégicos, tácticos y operativos.”  
(<https://blog.udemy.com/>).
- Dolores Hidalgo, CIN, GTO 2014 “Plan estratégico”.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2015) “Administración: Una perspectiva Global”,  
USA, Editorial Prentice Hall.
- Ricovery Marketing, (2015) “Gerencia-Foda”  
(<http://www.geocities.ws/yrinacarias>)
- McLeod, Raymond Jr. (2015) “Sistema de Gestión Administrativa” USA:  
Editorial Harcourt.
- Heidi Berner, H. (2014) “Gestión Pública”, Madrid: Editorial Ariel
- Norma, E. Eyzaguirre Rojas (2014) “La Administración y el Presupuesto”,  
México: Editorial Banca y Comercio
- Machado, Efraín; Muñoz, César y Villa, Gerardo (2014) "Finanzas Públicas",  
México: Editorial McGraw Hill
- Glodia Robles (2015) “Gestión y Preservación Patrimonial”, España: Editorial Paraninfo.
- Joseph Ballart (2014). “Gestión Patrimonial”, México: Noriega Editores
- Fingues Mas Ferrer (2015) “Gestión patrimonial”. ([www.finguesmasferrer.com](http://www.finguesmasferrer.com))
- Apaza Meza, Mario (2014) “Contabilidad Financiera”, México: Editorial CECSA

CEF-Contabilidad ,2015. (<http://www.contabilidad.tk/el-estado-de-cambios-en-el-patrimonio-neto.html>).

El peruano: Leyes y Normas Peruanas.

## **IX. ANEXOS**

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>PRINCIPAL</b>				
¿De qué manera un sistema de control de procesos contribuye a la gestión administrativa de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash -2017”	Demostrar de qué manera un sistema de control de procesos operativos contribuye a la gestión administrativa de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash-2017	Si se aplica un sistema de control de procesos operativos entonces la gestión administrativa es eficaz y transparente en los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash periodo fiscal 2017	Xo : Sistema de Control de Procesos.	Se aplico el análisis documental, la observación de campo, las entrevistas y la encuesta utilizando los métodos inductivo-deductivo y analítico.
			Yo : Gestión administrativa de Gobiernos Provinciales de la Región Ancash 2017	
<b>ESPECÍFICOS</b>				
¿De qué modo un programa de prevención de riesgos operativos contribuye a la gestión presupuestario de los gobiernos provinciales de la Región Ancash?	Investigar de qué modo un programa de prevención de riesgos operativos contribuye a la gestión presupuestaria de los Gobiernos Provinciales	Si se aplica un programa de prevención de riesgos operativos entonces la gestión presupuestaria es eficaz en los Gobiernos Provinciales de Ancash.	X1 : Programa de prevención de riesgos operativos	Se realizó la observación de campo, las entrevistas y la encuesta utilizando los métodos inductivo-deductivo y analítico.
			Y1 : Gestión presupuestaria.	
¿De qué manera un plan de operaciones incide en la gestión patrimonial de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancash?	Explicar de qué manera un plan de operaciones incide en la gestión patrimonial de los Gobiernos Provinciales	Si se formula un adecuado plan de operaciones entonces la gestión patrimonial es eficiente en los Gobiernos Provinciales de Ancash	X2 : Plan de operaciones	Se realizó el análisis documental, las entrevistas y la encuesta utilizando los métodos inductivo-deductivo y analítico.
			Y2 : Gestión patrimonial	

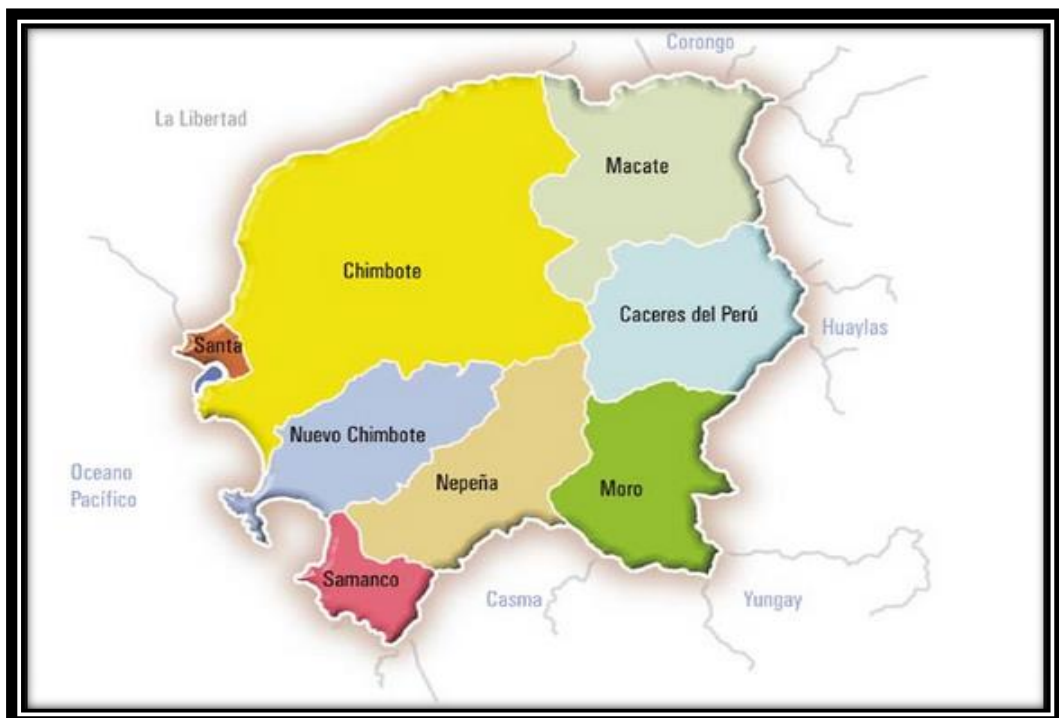
**MAPA DE LA REGIÓN ANCASH**



## MAPA DE LA PROVINCIA DE HUARAZ



## MAPA DE LA PROVINCIA DEL SANTA



## MAPA DE LA PROVINCIA DE HUARI





UNIVERSIDAD NACIONAL  
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS  
MENCION EN AUDITORIA Y CONTROL DE GESTIÓN

## ENCUESTA

La Presente encuesta tiene por objetivo explicar de qué manera un sistema de control de procesos contribuye a la gestión administrativa de los Gobiernos Provinciales de la Región Ancah.

### INSTRUCCIONES:

Agradecemos colocar un aspa en el recuadro correspondiente y hacer un brevísimos desarrollo cuando se le solicita aclarar alguna respuesta específica

FECHA			
-------	--	--	--

HORA		
------	--	--

### I. INFORMACION GENERAL:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Nivel de Instrucción: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Entidad en la que Trabaja: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_ Cargo que Desempeña: \_\_\_\_\_

### II. INFORMACIÓN DE CAMPO:

#### *Sistema de Control de Procesos*

1. La Municipalidad donde Ud. labora ( \_\_\_\_\_ ) cuenta con un Sistema de control de procesos operativos?

Si  No  No opina

#### *Programa de prevención de riesgos operativos*

2. ¿El Programa de prevención de riesgos operativos permite verificar el cumplimiento de actividades y tareas operativas en virtud a normatividad técnica y jurídica aplicable a la institución?

Plenamente  Medianamente  No Conoce





**Módulo de logística y abastecimientos**

3. ¿La aplicación del Módulo de logística y abastecimientos permite registrar, controlar, procesar, revisar y emitir oportunamente información sobre adquisiciones de bienes y/o contratación de servicios, viáticos y patrimonio de la Municipalidad?

Si  No  No Opina

**Módulo de Recursos Humanos**

4. ¿El módulo de Recursos Humanos contribuye a la planeación, organización, desarrollo, coordinación y desempeño eficiente y eficaz del personal de la Municipalidad?

Plenamente  Medianamente  No Conoce

**Módulo de Recursos Financieros**

5. El módulo de Recursos financieros contribuye al proceso de planificación organización, ejecución dirección y control de los recursos financieros en armonía con los objetivos estratégicos de la Municipalidad?

Plenamente  Medianamente  No Conoce

**Módulo de Recursos Tecnológicos**

6. El Módulo de Recursos Tecnológicos es concordante con los avances científicos y tecnológicos de la época actual y que la Municipalidad requiere para prestar buenos servicios a la comunidad.

Si  No  No Opina

**Plan de Operaciones**

7. La elaboración del plan de operaciones permite la enumeración y direccionalidad de los objetivos de la Municipalidad utilizando el cuadro de mando integral

Si  No  No Opina



**Plan Estratégico**

8. El plan estratégico armoniza con la Filosofía de la Municipalidad: Visión, Misión objetivos estratégicos y una adecuada cultura organizacional en pro de una gestión excelente.

Plenamente  Medianamente  No Conoce

**Variables FODA**

9. El análisis FODA como herramienta de análisis estratégico analiza los factores internos y externos de la Municipalidad (\_\_\_\_\_)

Plenamente  Medianamente  No Conoce

**Gestión Administrativa**

10. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de la Municipalidad (\_\_\_\_\_) donde usted labora?

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Regular  Pobre

**Gestión Presupuestaria**

11. En la Municipalidad (\_\_\_\_\_) donde usted trabaja se formulan presupuestos por resultados para las actividades de la sociedad y posterior comparación con los resultados obtenidos.

Si  No  No Opina

**Ejecución de Ingresos**

12. ¿Se capta adecuadamente los ingresos económicos de la Municipalidad (\_\_\_\_\_) donde usted labora?

Si  No  No Opina



UNIVERSIDAD NACIONAL  
"SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO"

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS  
MENCION EN AUDITORIA Y CONTROL DE GESTIÓN

**Ejecución de Gastos**

13. ¿Se afectan apropiadamente los gastos de la Municipalidad ( ) en virtud a los principios y etapas del presupuesto público?

Si  No  No Opina

**Gestión Patrimonial**

14. ¿Cómo califica la gestión Patrimonial de la Municipalidad ( ) hacia ámbitos de productividad común entre los valores y acciones a favor de la comunidad?

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Regular  Pobre

**Nivel de Variación de Activos**

15. ¿Con que frecuencia se verifica el nivel de variación de los activos en la municipalidad ( )?.

Permanentemente  Mucha Frecuencia   
Poca Frecuencia  No se Realizan

**Nivel de Variación de Pasivos**

16. ¿Con que frecuencia se verifica el nivel de variación de los pasivos en la Municipalidad ( )?.

Permanentemente  Mucha Frecuencia   
Poca Frecuencia  No se Realizan

**Nivel de Variación del Patrimonio Neto**

17. ¿Con que frecuencia se verifica el nivel de variación del Patrimonio Neto en la Municipalidad ( )?.

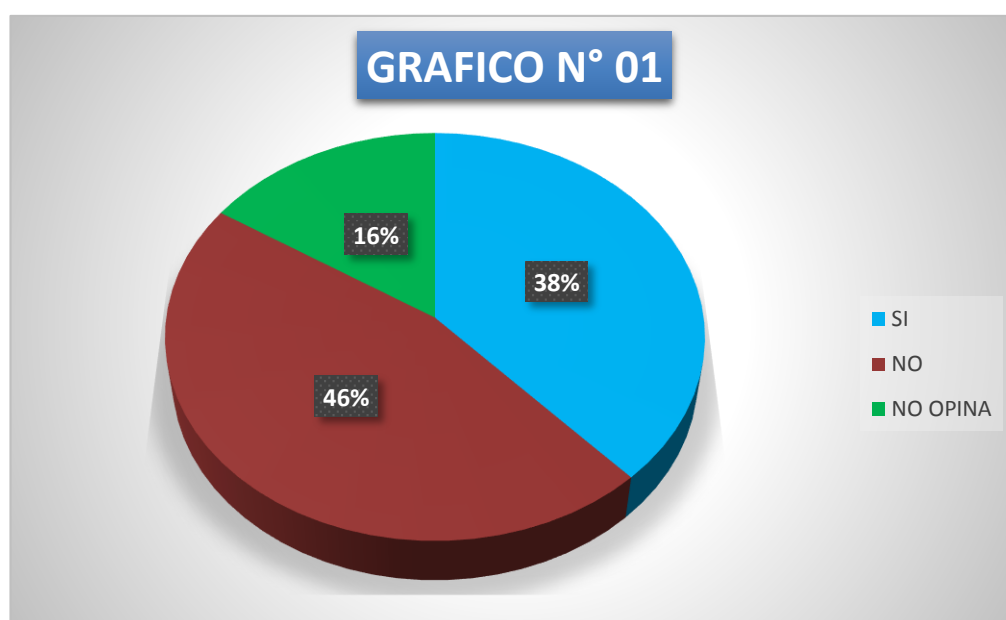
Permanentemente  Mucha Frecuencia   
Poca Frecuencia  No se Realizan

**TABLA N° 01**

¿La Municipalidad donde Ud. labora cuenta con un Sistema de Control de Procesos Operativos?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Si	35	36.08%	7	28%	64	41.03%	106	38.13%
No	47	48.45%	12	48%	69	44.23%	128	46.04%
No Opina	15	15.46%	6	24%	23	14.74%	44	15.83%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 01, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 38.13% indico que SI la Municipalidad cuenta con un sistema de control de procesos operacionales, un 46.04% indico que la Municipalidad NO cuenta con un sistema de control de procesos operativos y solamente un 15.83% NO opinaba a esta pregunta.

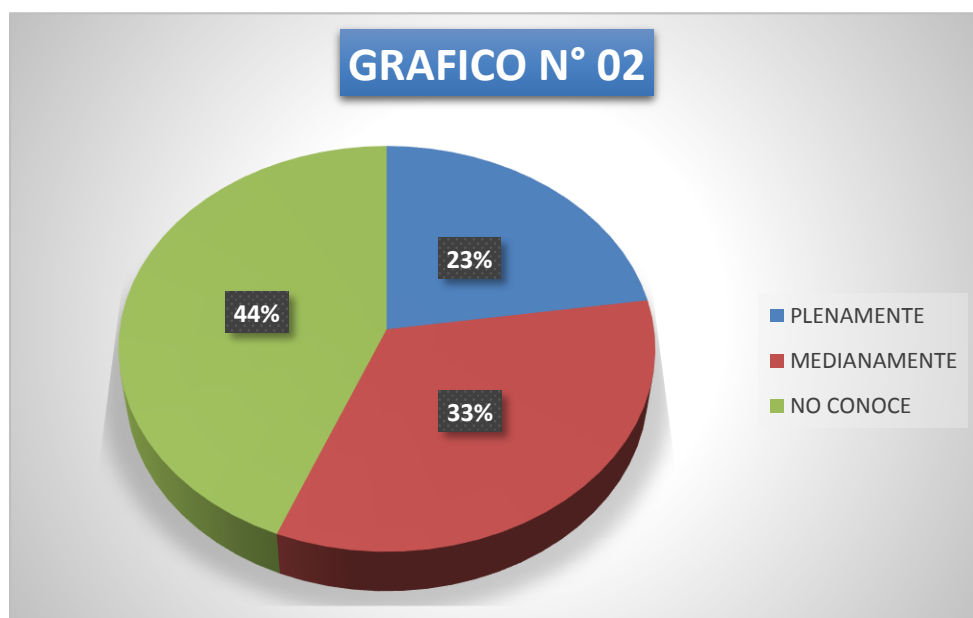


**TABLA N° 02**

¿El Programa de Prevención de Riesgos Operativos permite verificar el cumplimiento de actividades y tareas operativas en virtud al normatividad técnica y jurídica aplicable a la Institución?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant.	%	Cant.	%
Plenamente	21	21.65%	5	20.00%	37	23.72%	63	22.66%
Medianamente	32	32.99%	8	32.00%	53	33.97%	93	33.45%
No Conoce	44	45.36%	12	48.00%	66	42.31%	122	43.88%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 02, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 22.665% indico que **PLENAMENTE** el Programa de prevención de riesgos operativos permite verificar el cumplimiento de las actividades y tareas operativas en virtud a la normatividad técnica y jurídica aplicable a la Institución, un 33.45% indico que **MEDIANAMENTE** se cumple el Programa y solamente un 43.88% **NO** conoce si el programa verifica el cumplimiento de la actividades y tareas.

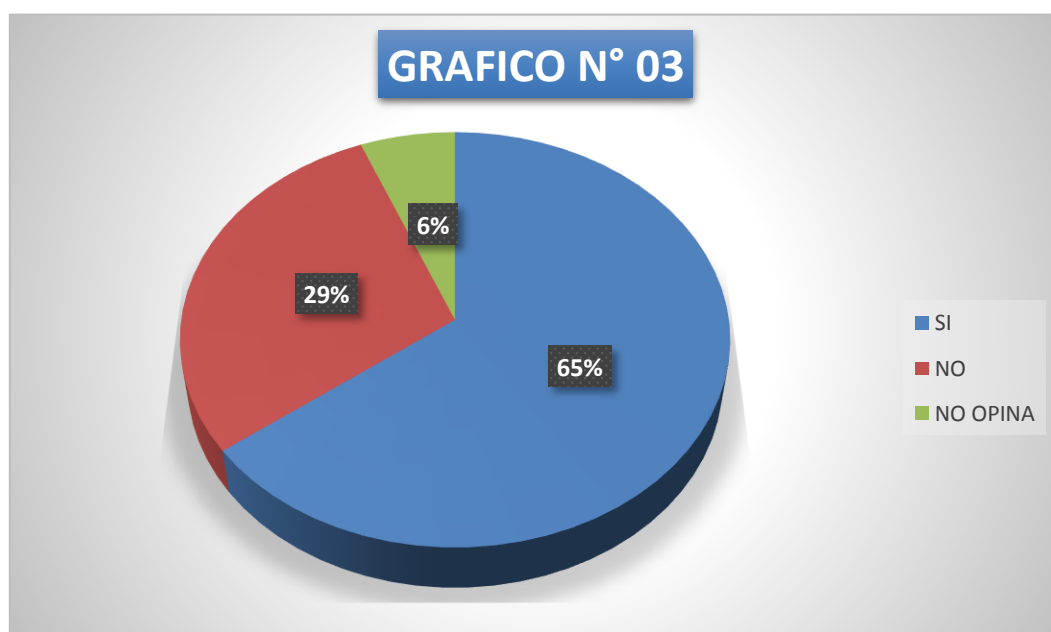


**TABLA N° 03**

ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Si	68	70.10%	14	56.00%	98	62.82%	180	64.75%
No	25	25.77%	9	36.00%	47	30.13%	81	29.14%
No Opina	4	4.12%	2	8.00%	11	7.05%	17	6.12%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 03, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 64.75% indico que SI la aplicación del Módulo de Logística y Abastecimiento permite registrar, controlar, procesar, revisar y emitir oportunamente la información sobre adquisiciones de bienes y/o contratación de servicios, viáticos y patrimonio, un 29.14% indico que la NO aplicación de este Módulo permite registrar, controlar, procesar, revisar la adquisición de bienes y/o contratación de servicios y un 6.12% NO Opina sobre este módulo.

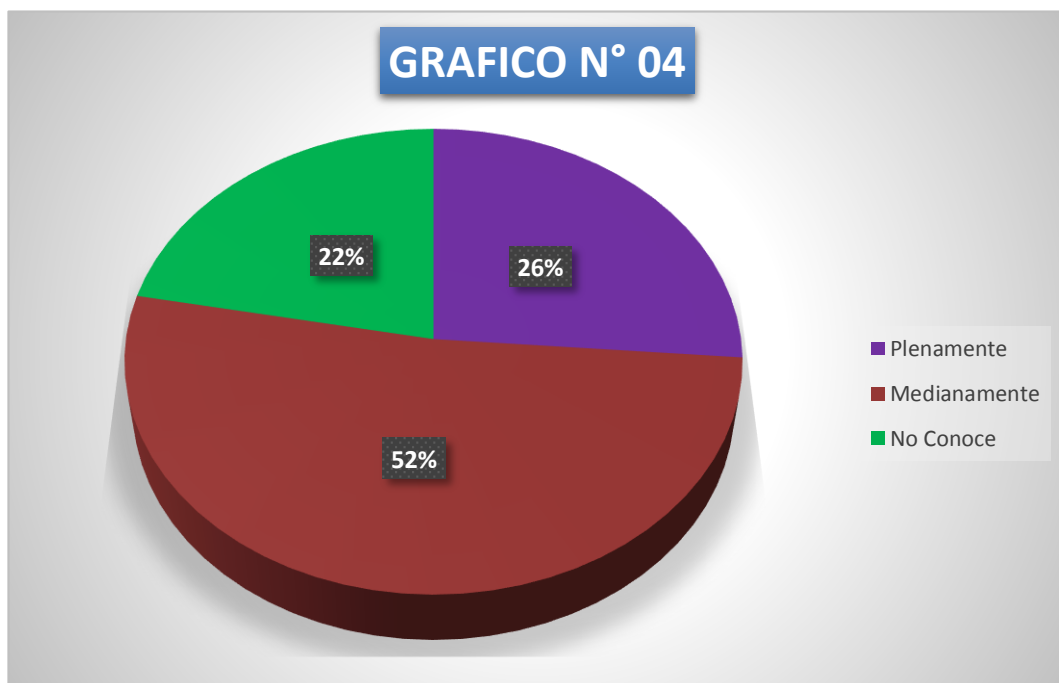


**TABLA N° 04**

¿El Módulo de Recursos Humanos contribuye a la planeación, organización, desarrollo, coordinación y desempeño eficiente y eficaz del personal de la Municipalidad?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Plenamente	25	25.77%	9	36%	39	25%	73	26.26%
Medianamente	49	50.52%	12	48%	83	53%	144	51.80%
No Conoce	23	23.71%	4	16%	34	22%	61	21.94%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 04, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 26.26% indico que **PLENAMENTE** el Módulo de Recursos Humanos contribuye a la planeación, organización, desarrollo, coordinación y desempeño eficiente y eficaz del personal de la Municipalidad, un 51.80% indico que **MEDIANAMENTE** se cumple el Módulo de Recursos Humano y solamente un 21.87% **NO** conoce si el Módulo contribuye a la planeación, organización, desarrollo, coordinación y desempeño eficiente y eficaz del personal.

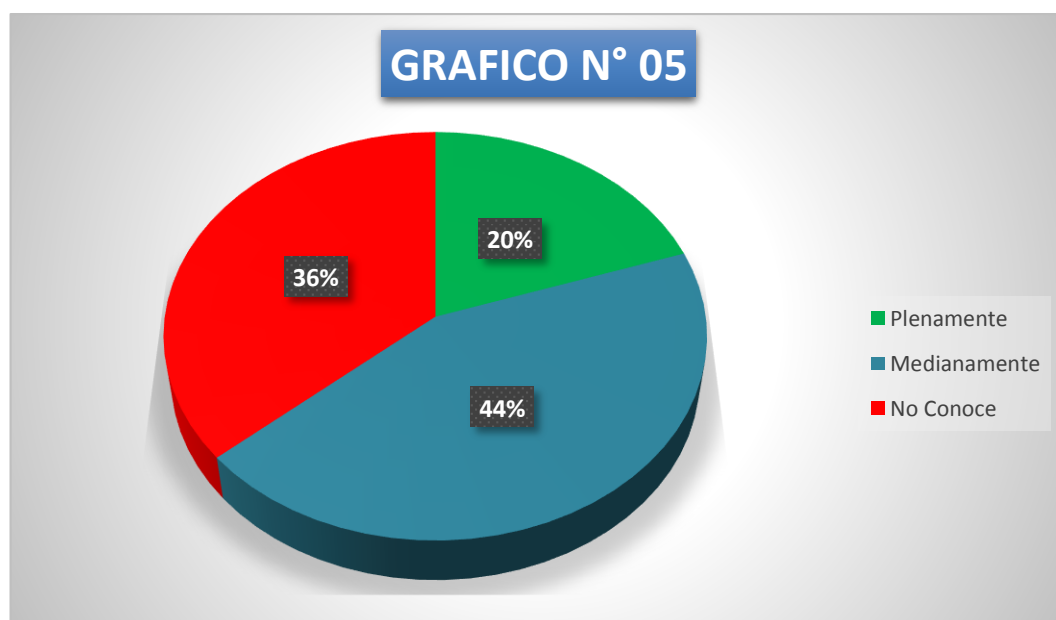


**TABLA N° 05**

¿El Módulo de Recursos Financieros contribuye al proceso de planificación, organización, ejecución, dirección y control de los recursos financieros en armonía con los objetivos estratégicos de la Municipalidad?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Plenamente	19	19.59%	5	20%	31	20%	55	19.78%
Medianamente	33	34.02%	11	44%	78	50%	122	43.88%
No Conoce	45	46.39%	9	36%	47	30%	101	36.33%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 05, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 19.78% indico que **PLENAMENTE** el Módulo de Recursos Financieros contribuye al proceso de planificación, organización, ejecución, dirección y control de los recursos financieros en armonía con los objetivos estratégico de la Municipalidad, un 43.88% indico que **MEDIANAMENTE** se cumple el Módulo de Recursos Financieros y solamente un 21.87% **NO** conoce si el Módulo contribuye a la planificación, organización, ejecución, dirección y control de los recursos financieros.



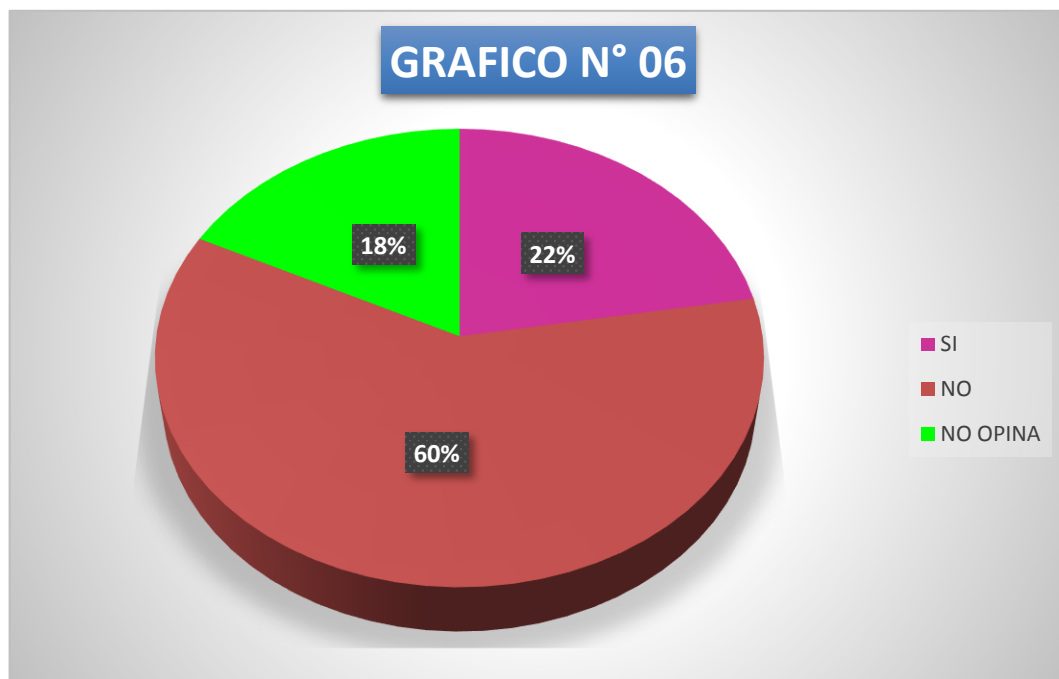


**TABLA N° 06**

¿El Módulo de Recursos Tecnológicos es concordante con los avances científicos y tecnológicos de la época actual y que la Municipalidad requiere para prestar buenos servicios a la comunidad?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Si	27	27.84%	3	12%	32	21%	62	22.30%
No	52	53.61%	14	56%	101	65%	167	60.07%
No Opina	18	18.56%	8	32%	23	15%	49	17.63%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 06, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 22.30% indico que SI la aplicación del Módulo de Recursos Tecnológicos es concordante con los avances científicos y tecnológicos de la época actual un 60.07% indico que la municipalidad NO está acorde a los avances científicos y tecnológicos y un 17.63% NO Opina sobre este módulo.

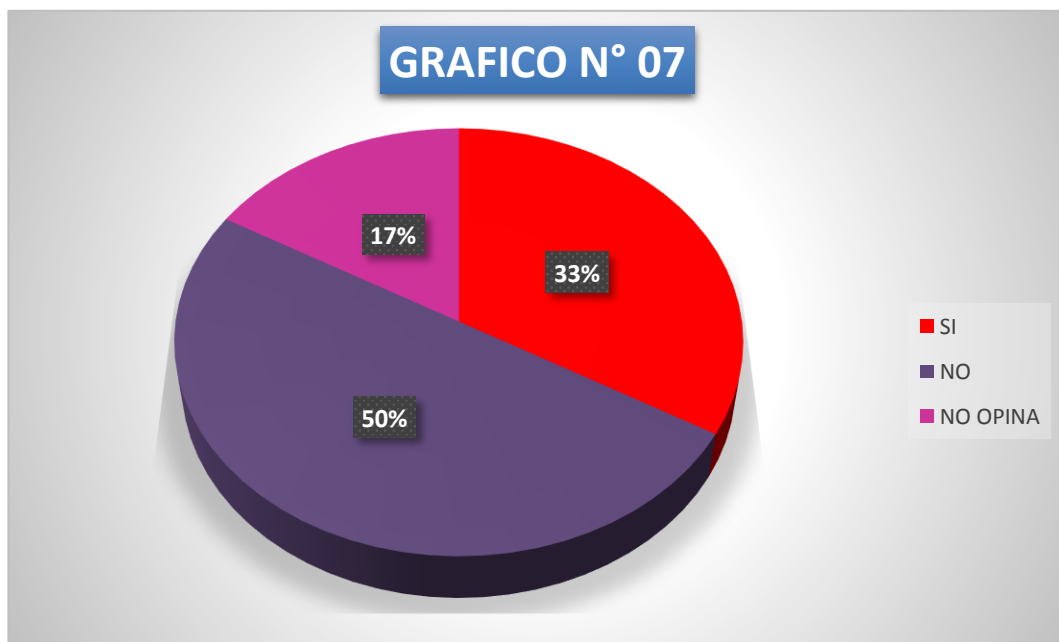


**TABLA N° 07**

ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Si	30	30.93%	7	28%	56	36%	93	33.45%
No	53	54.64%	14	56%	72	46%	139	50.00%
No Opina	14	14.43%	4	16%	28	18%	46	16.55%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 07, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 33.45% indico que SI la elaboración del Plan de Operaciones permite la enumeración y direccionalidad de los objetivos de la Municipalidad, un 50.00% indico que la municipalidad NO se está elaborando el Plan de Operaciones y un 16.55% NO Opina sobre el tema en cuestión.

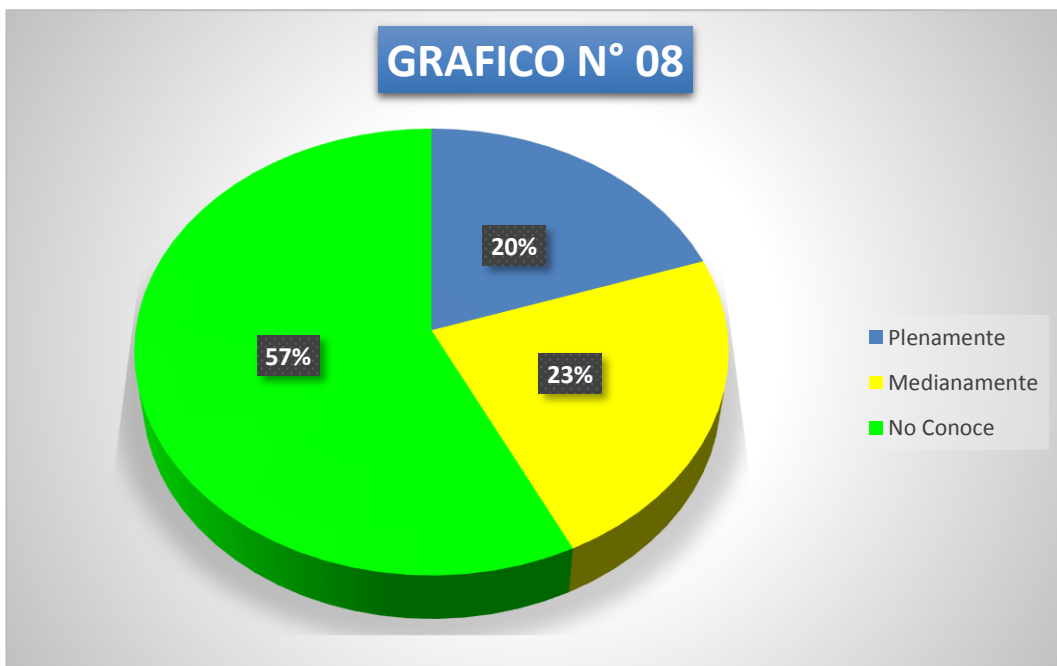


**TABLA N° 08**

¿El Plan estratégico armoniza con la filosofía de la Municipalidad: Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y una adecuada cultura organizacional en pro de una gestión excelente?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Plenamente	17	17.53%	4	16%	34	22%	55	19.78%
Medianamente	20	20.62%	8	32%	36	23%	64	23.02%
No Conoce	60	61.86%	13	52%	86	55%	159	57.19%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 08, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 19.78% indico que **PLENAMENTE** el Plan estratégico armoniza con la filosofía de la Municipalidad en pro de una gestión excelente, un 23.02% indico que **MEDIANAMENTE** se cumple el Plan estratégico armónicamente con la filosofía de la Municipalidad y un 57.19% **NO** conoce si el Plan estratégico armoniza con la Municipalidad.

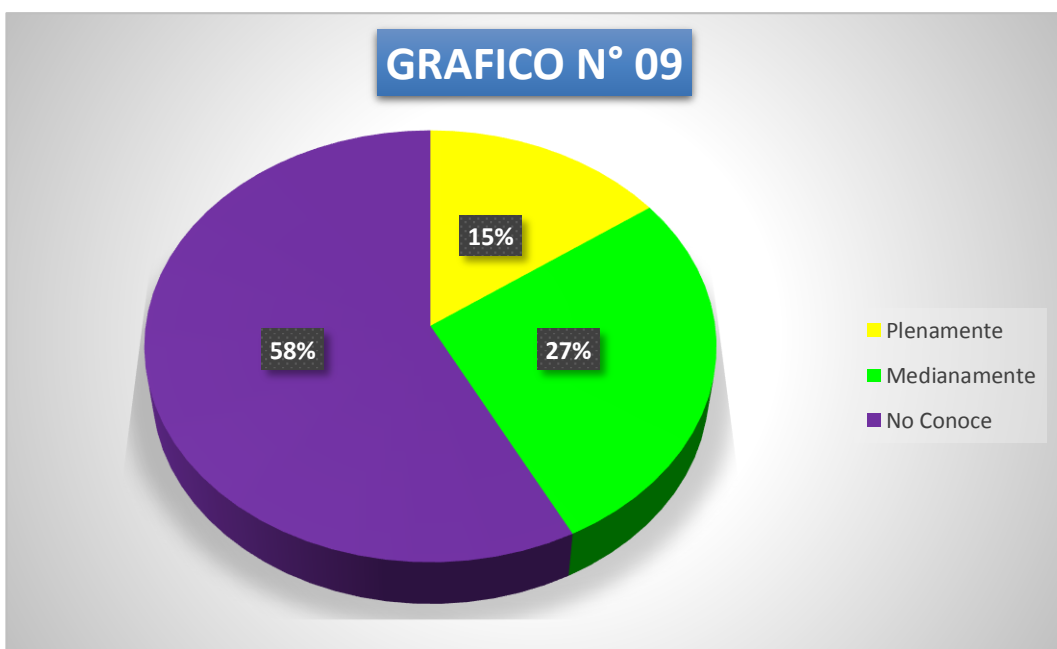


**TABLA N° 09**

El análisis FODA como herramienta de análisis estratégico analiza los factores internos y externos de la Municipalidad								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Plenamente	13	13.40%	3	12%	26	17%	42	15.11%
Medianamente	25	25.77%	8	32%	43	28%	76	27.34%
No Conoce	59	60.82%	14	56%	87	56%	160	57.55%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 09, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 15.11% indico que **PLENAMENTE** el FODA como herramienta de análisis estratégico analiza los factores internos y externos de la Municipalidad, un 27.34% indico que **MEDIANAMENTE** se cumple el análisis FODA como herramienta de análisis estratégico y un 57.55% **NO** conoce si el análisis FODA analiza los factores internos y externos de la Municipalidad.

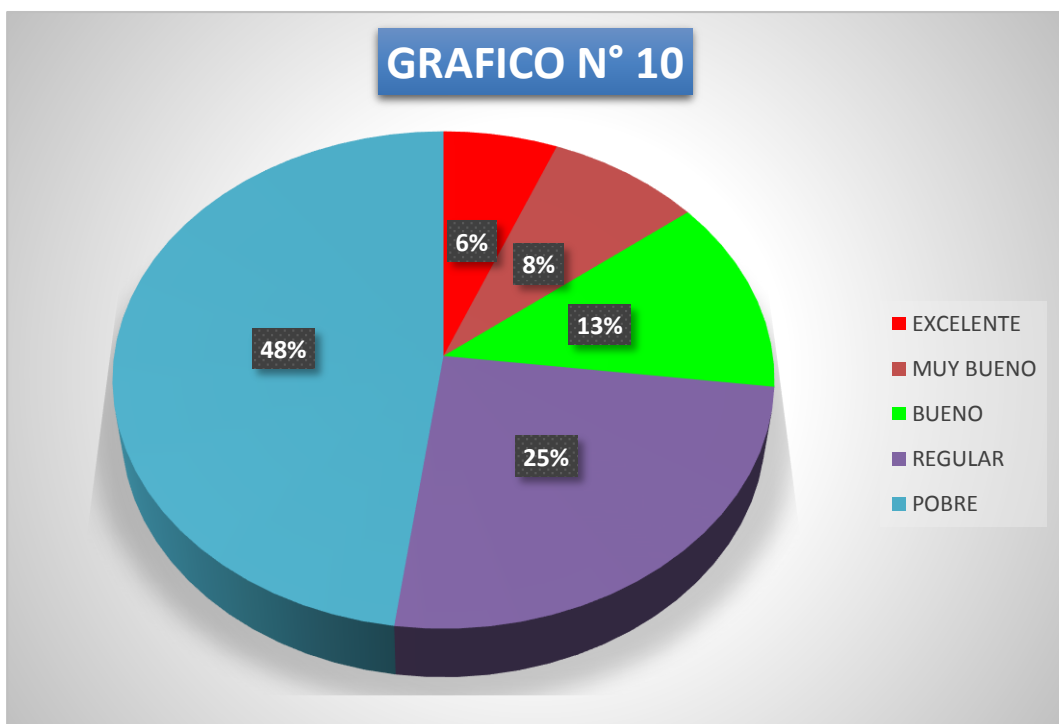


**TABLA N° 10**

¿Cómo califica a la Gestión Administrativa de la Municipalidad donde usted labora?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Excelente	7	7.22%	1	4%	9	6%	17	6.12%
Muy Bueno	9	9.28%	3	12%	11	7%	23	8.27%
Bueno	15	15.46%	2	8%	18	12%	35	12.59%
Regular	25	25.77%	6	24%	39	25%	70	25.18%
Pobre	41	42.27%	13	52%	79	51%	133	47.84%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 10, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 6.12% califica de EXCELENTE la Gestión Administrativa, un 8.27% califica de MUY BUENO la Gestión Administrativa, un 12.59% califica de BUENO la Gestión Administrativa, un 25.18% califica de REGULAR la Gestión Administrativa y un 47.84% califica de POBRE la Gestión Administrativa de la Municipalidad.

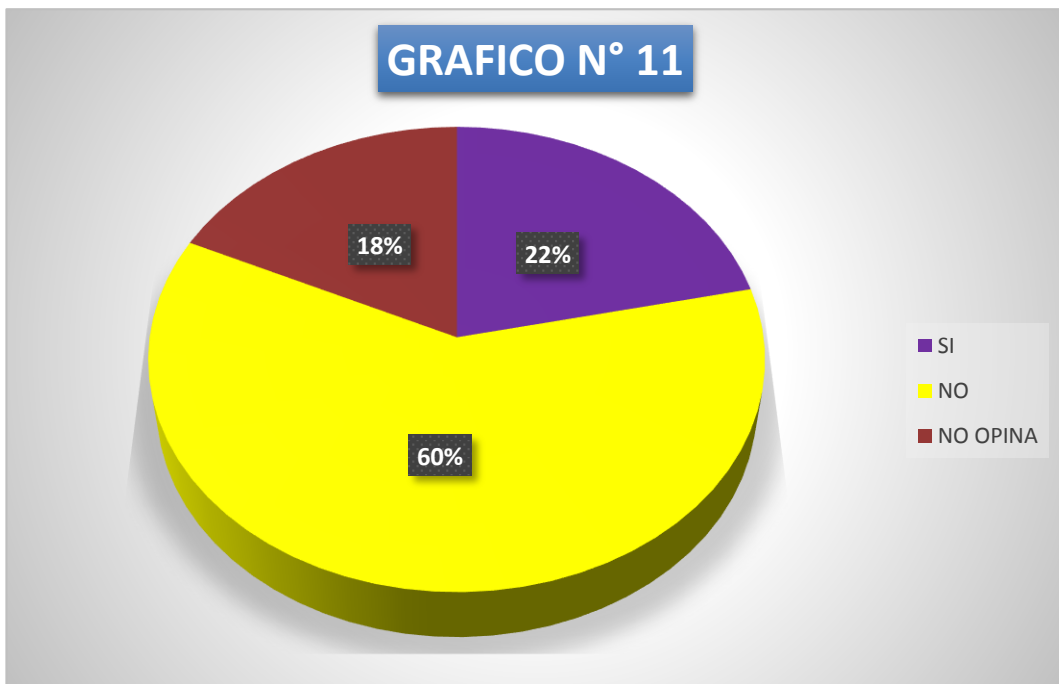


**TABLA N° 11**

En la Municipalidad donde usted trabaja se formulan presupuestos por resultados para las actividades de la sociedad y posterior comparación con los resultados obtenidos								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Si	19	19.59%	3	12%	38	24%	60	21.58%
No	62	63.92%	15	60%	91	58%	168	60.43%
No Opina	16	16.49%	7	28%	27	17%	50	17.99%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 11, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 21.58% indico que SI se formulan presupuestos por resultados para las actividades de la sociedad y posterior comparación con los resultados obtenidos, un 60.43% indico NO se formula presupuestos por resultados y un 17.99% NO Opina sobre el tema en cuestión.

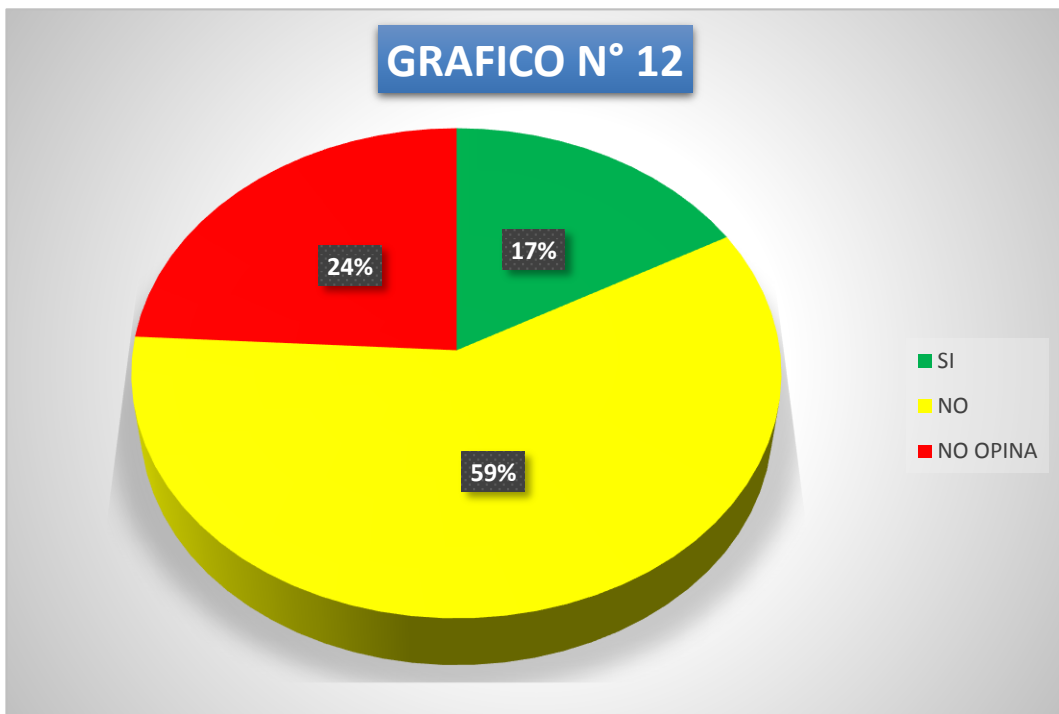


**TABLA N° 12**

¿Se capta adecuadamente los ingresos económicos de la Municipalidad donde usted labora?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Si	16	16.49%	3	12.00%	28	17.95%	47	16.91%
No	57	58.76%	14	56.00%	93	59.62%	164	58.99%
No Opina	24	24.74%	8	32.00%	35	22.44%	67	24.10%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 12, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 16.91% indico que SI se capta adecuadamente los ingresos económicos, un 58.99% indico que NO se capta adecuadamente los ingresos y un 24.10% NO Opina sobre el tema en cuestión.

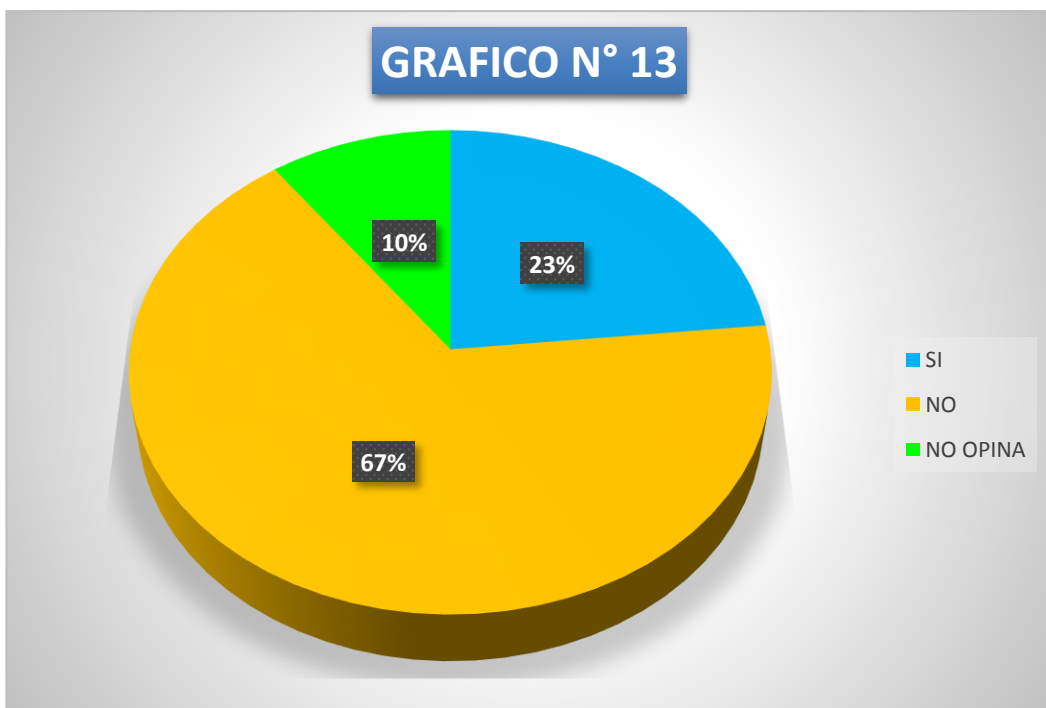


**TABLA N° 13**

¿Se afectan oportunamente los gastos de la Municipalidad en virtud a los principios y etapas del presupuesto público?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Si	19	19.59%	7	28%	39	25%	65	23.38%
No	72	74.23%	15	60%	98	63%	185	66.55%
No Opina	6	6.19%	3	12%	19	12%	28	10.07%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 13, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 23.38% indico que SI se afectan adecuadamente los gastos en virtud a los principios y etapas de presupuesto público, un 66.55% indico que NO se afecta oportunamente los gastos y un 10.07% NO Opina sobre el tema en cuestión.



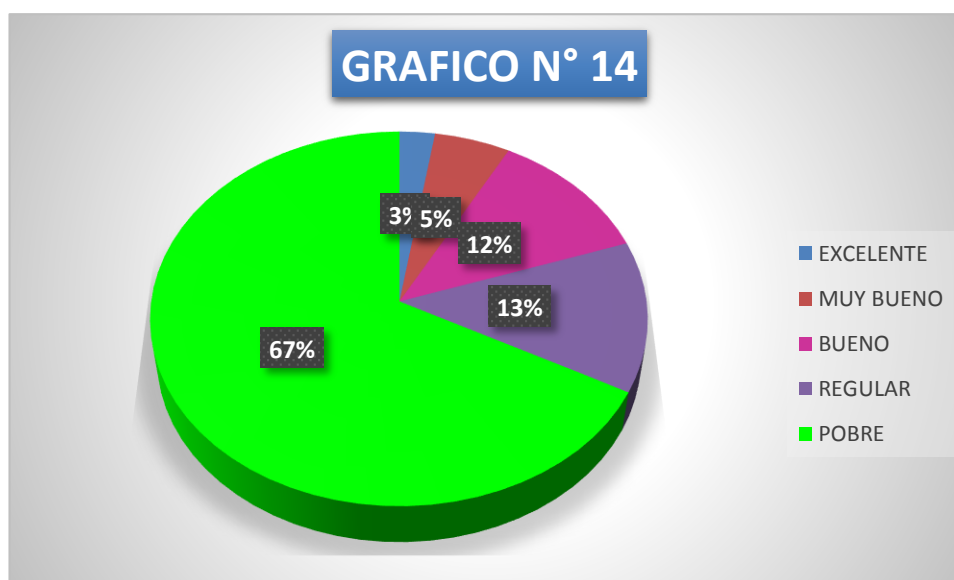


**TABLA N° 14**

¿Cómo califica a la Gestión Patrimonial de la Municipalidad hacia ámbitos de productividad común entre los valores y acciones a favor de la comunidad?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Excelente	2	2.06%	1	4%	4	3%	7	2.52%
Muy Bueno	2	2.06%	2	8%	11	7%	15	5.40%
Bueno	9	9.28%	4	16%	20	13%	33	11.87%
Regular	12	12.37%	3	12%	21	13%	36	12.95%
Pobre	72	74.23%	15	60%	100	64%	187	67.27%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 14, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 2.52% califica de EXCELENTE la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad, un 5.40% califica de MUY BUENO la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad, un 11.87% califica de BUENO la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad, un 12.95% califica de REGULAR la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad, y un 67.27% califica de POBRE la Gestión Patrimonial a ámbitos de productividad común entre los valores y acciones a favor de la comunidad.

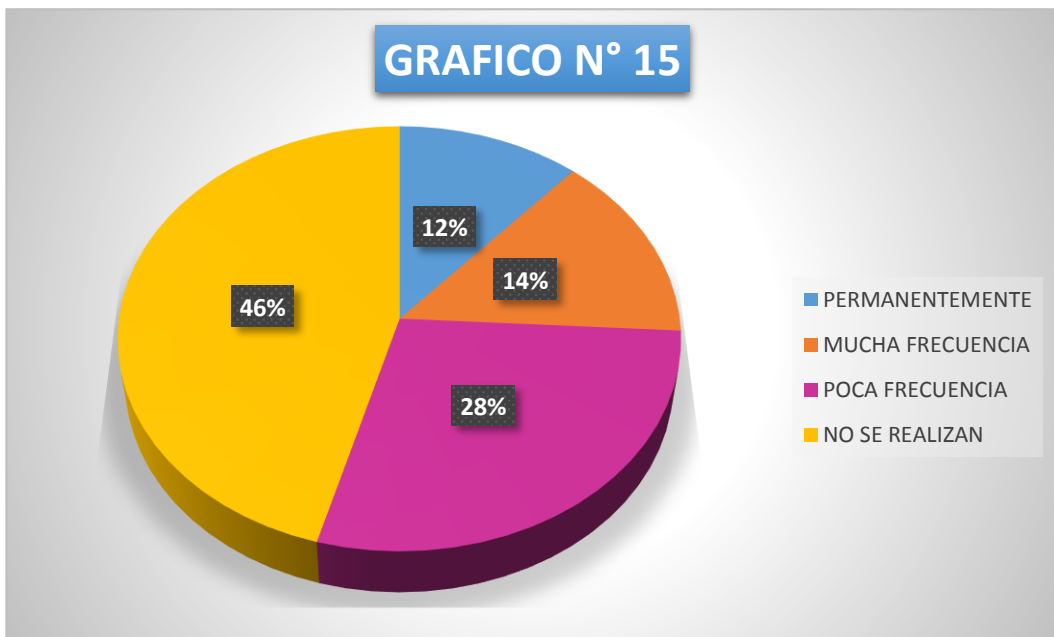


**TABLA N° 15**

¿Con que frecuencia se verifica el nivel de variación de los activos en la Municipalidad?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Permanentemente	11	11.34%	2	8%	19	12%	32	11.51%
Mucha Frecuencia	14	14.43%	5	20%	21	13%	40	14.39%
Poca Frecuencia	25	25.77%	8	32%	46	29%	79	28.42%
No se Realiza	47	48.45%	10	40%	70	45%	127	45.68%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 15, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 11.51% verifica PERMANENTEMENTE el nivel de variación de los activos, un 14.39% verifica MUCHA FRECUENCIA el nivel de variación de los activos, un 28.42% verifica POCA FRECUENCIA el nivel de variación de los activos y un 45.687% No se realiza ninguna verificación de los activos.

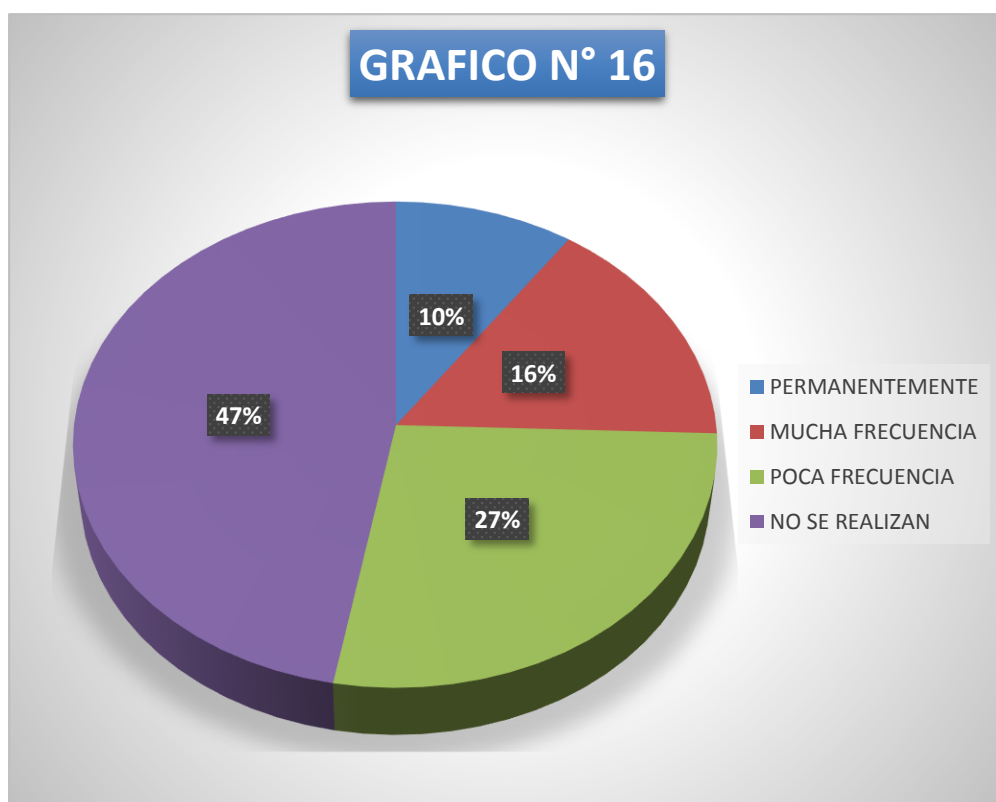


**TABLA N° 16**

¿Con que frecuencia se verifica el nivel de variación de los pasivos en la Municipalidad?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Permanentemente	10	10.31%	1	4.00%	16	10.26%	27	9.71%
Mucha Frecuencia	15	15.46%	4	16.00%	25	16.03%	44	15.83%
Poca Frecuencia	23	23.71%	9	36.00%	44	28.21%	76	27.34%
No se Realiza	49	50.52%	11	44.00%	71	45.51%	131	47.12%
TOTALES	97	100.00%	25	100.00%	156	100.00%	278	100.00%

**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 16, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 9.71% verifica PERMANENTEMENTE el nivel de variación de los pasivos, un 15.83% verifica MUCHA FRECUENCIA el nivel de variación de los pasivos, un 27.34% verifica POCA FRECUENCIA el nivel de variación de los pasivos y un 47.127% No se realiza ninguna verificación de los activos.

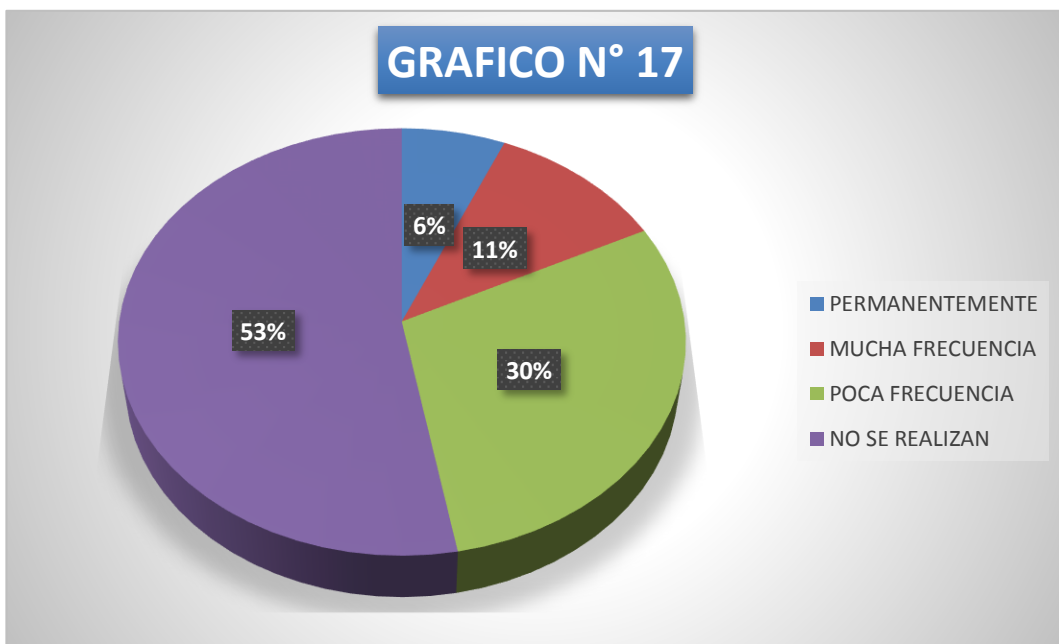


**TABLA N° 17**

¿Con que frecuencia se verifica el nivel de variación del patrimonio neto en la Municipalidad?								
ITEMS	Municipalidad de Huaraz		Municipalidad de Huari		Municipalidad del Santa		TOTALES	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Permanentemente	5	5.15%	1	4.00%	12	7.69%	18	6.47%
Mucha Frecuencia	11	11.34%	5	20.00%	15	9.62%	31	11.15%
Poca Frecuencia	24	24.74%	7	28.00%	51	32.69%	82	29.50%
No se Realiza	57	58.76%	12	48.00%	78	50.00%	147	52.88%
<b>TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>100.00%</b>	<b>25</b>	<b>100.00%</b>	<b>156</b>	<b>100.00%</b>	<b>278</b>	<b>100.00%</b>

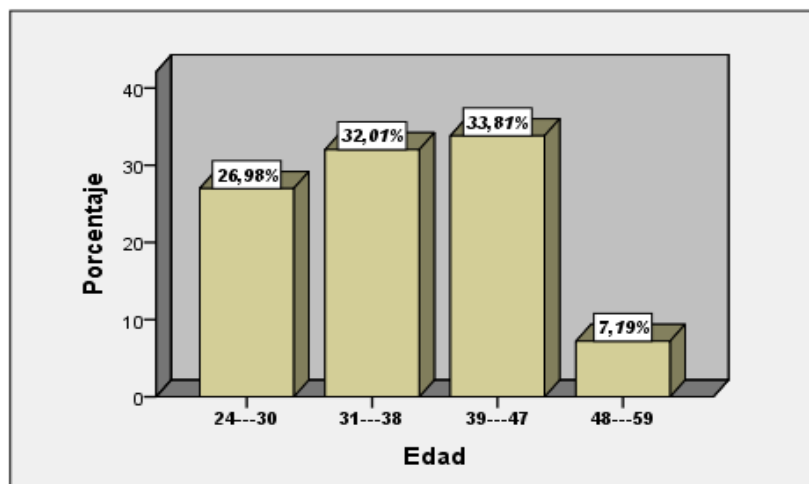
**INTERPRETACIÓN:**

En la Tabla N° 17, podemos indicar que del 100% de encuestados en las tres Municipalidades el 6.47% verifica PERMANENTEMENTE el nivel de variación del patrimonio neto, un 11.15% verifica MUCHA FRECUENCIA el nivel de variación del patrimonio neto, un 29.50% verifica POCA FRECUENCIA el nivel de variación del patrimonio neto y un 52.88% No se realiza ninguna verificación de los activo

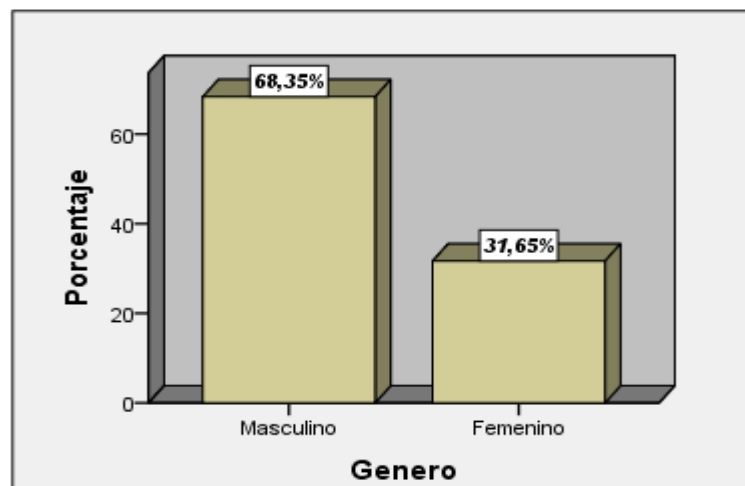


## RESULTADOS UNIDIMENSIONALES

<b>EDAD</b>		
Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
24---30	75	27,0
31---38	89	32,0
39---47	94	33,8
48---59	20	7,2
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

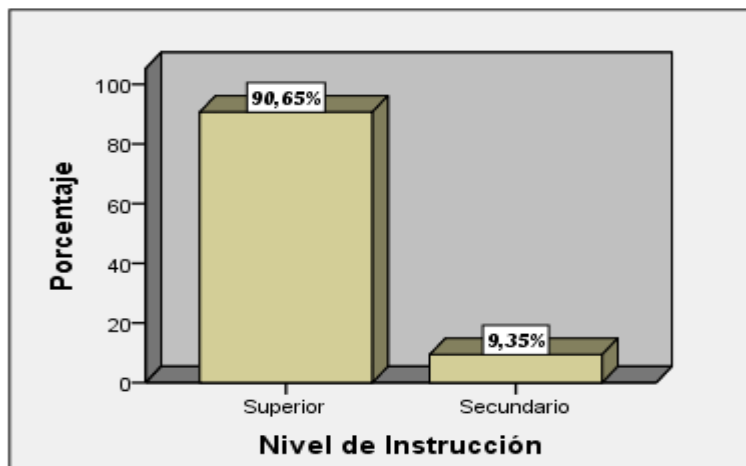


<b>GÉNERO</b>		
Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	190	68,3
Femenino	88	31,7
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>



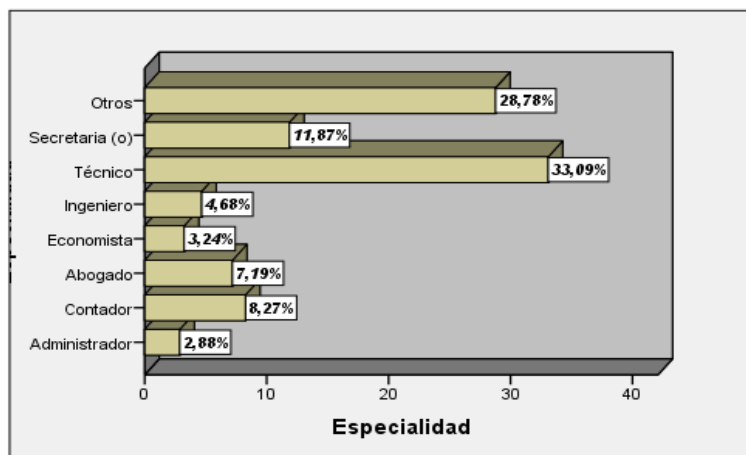
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>		
Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Superior	252	90,6
Secundario	26	9,4
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

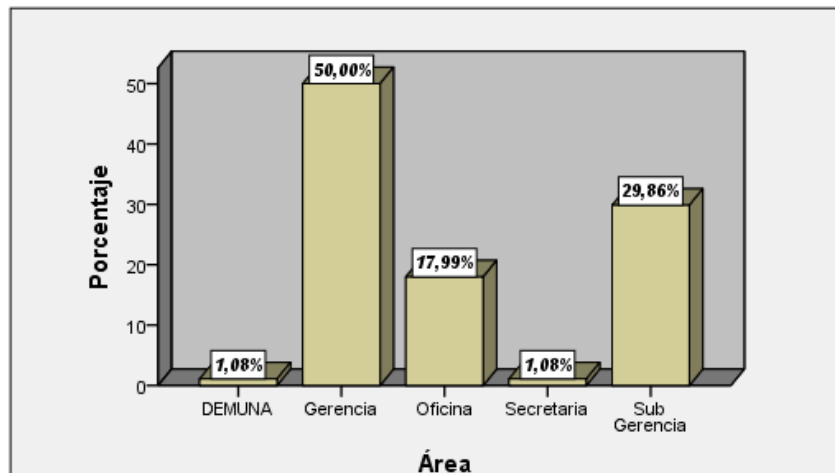


<b>ESPECIALIDAD</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	8	2,9
Contador	23	8,3
Abogado	20	7,2
Economista	9	3,2
Ingeniero	13	4,7
Técnico	92	33,1
Secretaria (o)	33	11,9
Otros	80	28,8
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

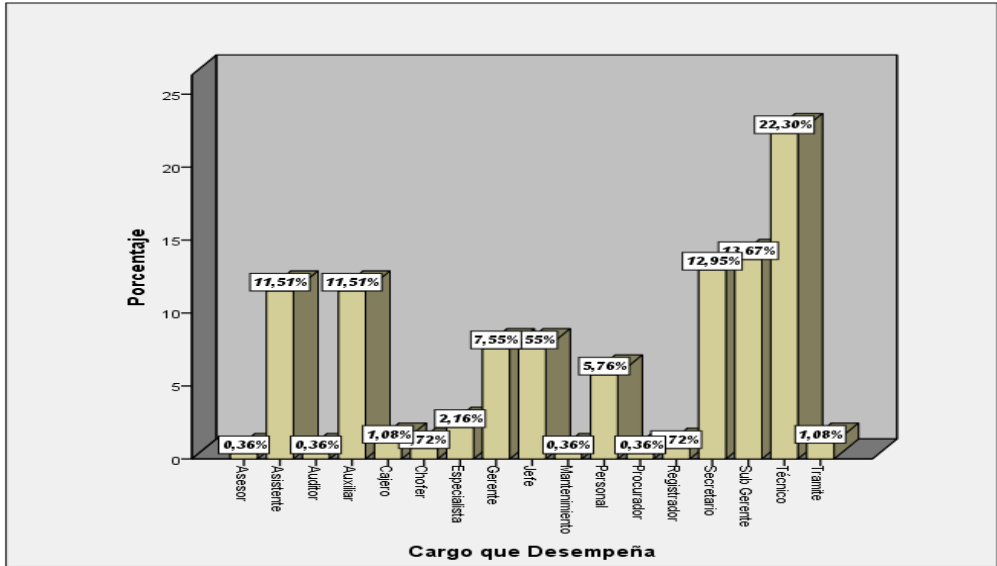
**Fuente:** Elaboración Propia



<b>AREAS</b>		
Área	Frecuencia	Porcentaje
Demuna	3	1,1
Gerencia	139	50,0
Oficina	50	18,0
Secretaria	3	1,1
Sub Gerencia	83	29,9
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>



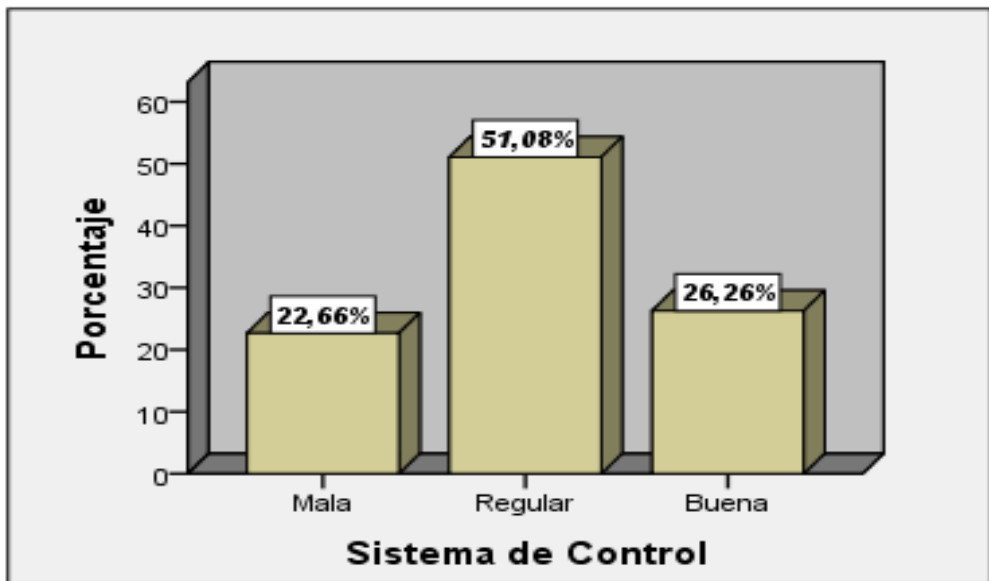
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Asesor	1	0,4
Asistente	32	11,5
Auditor	1	0,4
Auxiliar	32	11,5
Cajero	3	1,1
Chofer	2	0,7
Especialista	6	2,2
Gerente	21	7,6
Jefe	21	7,6
Mantenimiento	1	0,4
Personal	16	5,8
Procurador	1	0,4
Registrador	2	0,7
Secretario	36	12,9
Sub Gerente	38	13,7
Técnico	62	22,3
Tramite	3	1,1
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>



**CUADRO N°01**  
**SISTEMA DE CONTROL**

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	63	22,7
Regular	142	51,1
Buena	73	26,3
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

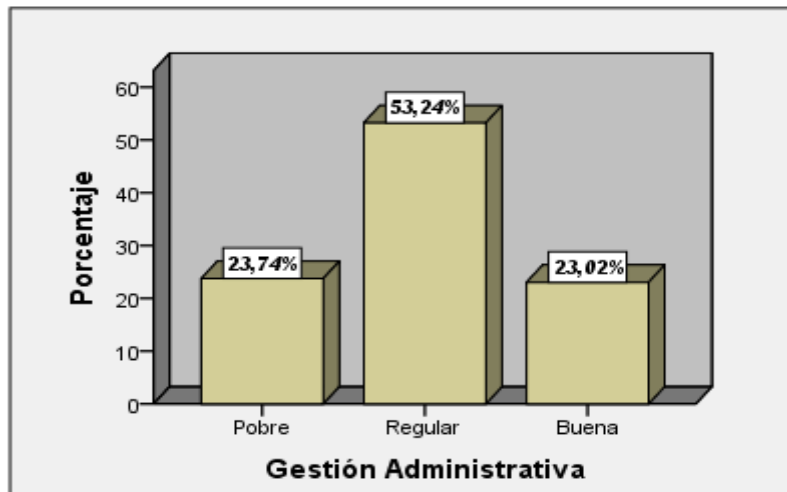
**Fuente:** Elaboración Propia





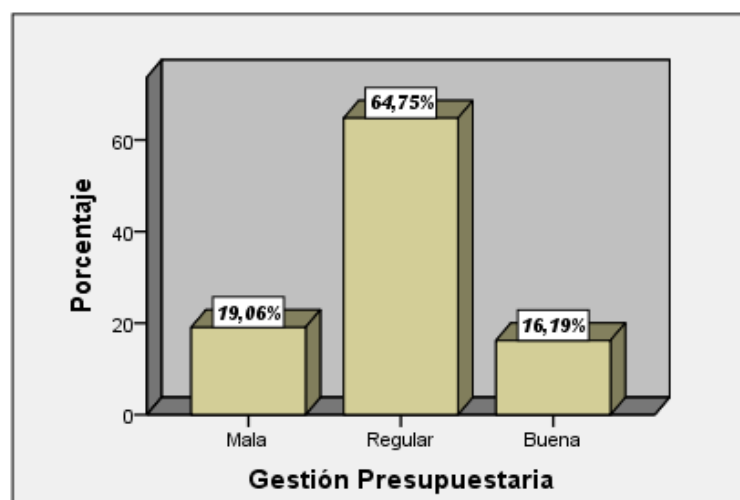
<b>CUADRO N° 02</b>		
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Pobre	66	23,7
Regular	148	53,2
Buena	64	23,0
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia



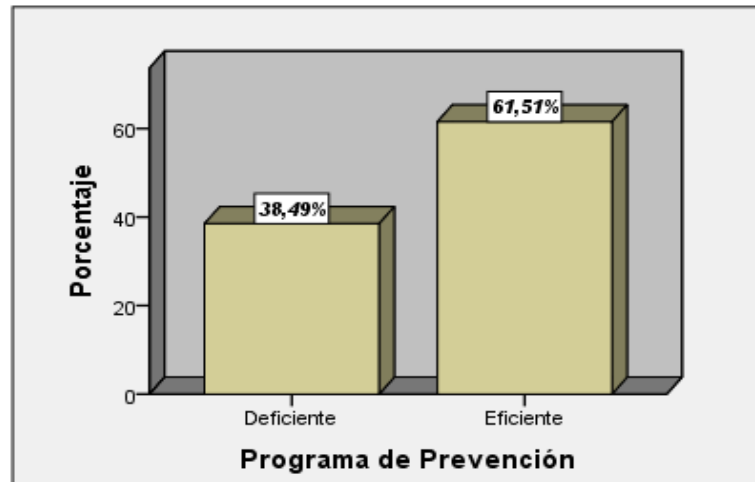
<b>CUADRO N° 03</b>		
<b>GESTIÓN PRESUPUESTARIA</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Mala	53	19,1
Regular	180	64,7
Buena	45	16,2
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia



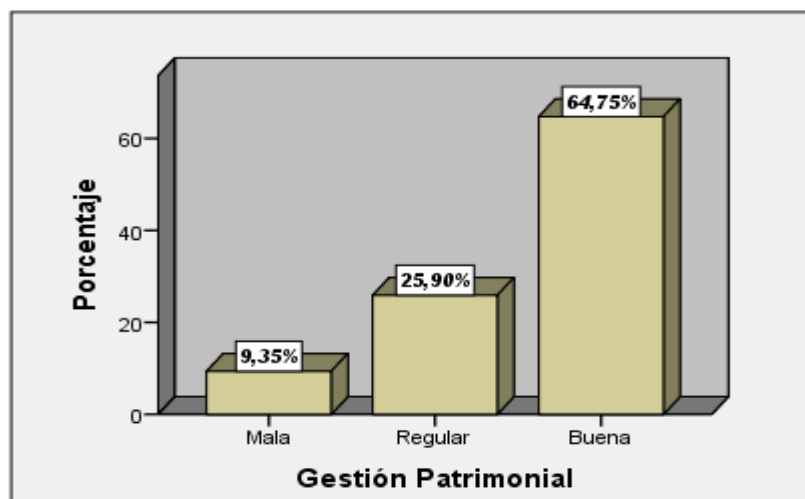
<b>CUADRO N° 04</b>		
<b>PROGRAMA DE PREVENCIÓN</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	107	38,5
Eficiente	171	61,5
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia



<b>CUADRO N° 05</b>		
<b>GESTIÓN PATRIMONIAL</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Mala	26	9,4
Regular	72	25,9
Buena	180	64,7
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración Propia



<b>CUADRO N° 06</b>		
<b>PLAN DE OPERACIONES</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
No Logrado	102	36,7
Logrado	176	63,3
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

