

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



TESIS

“FACTORES QUE DIFICULTAN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN
OPERATIVO INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA PERIODO 2013”

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PUBLICO

ELABORADO POR

Ximena Lorena Cárdenas Díaz

ASESOR

CPC.DR. Ricardo Guerrero Febres

Tingo María – Perú

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS CONTABLES



"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 016/2018- FCC-UNAS

En la Ciudad Universitaria a los 28 días del mes de diciembre del 2018, siendo las 11:08 am, reunidos en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución N° 126/2014-D-FCC, de fecha 25 de julio del 2014 a fin de dar inicio a la sustentación de la Tesis para optar el título de Contador Público denominado:

"FACTORES QUE DIFICULTAN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA PERIODO 2013"

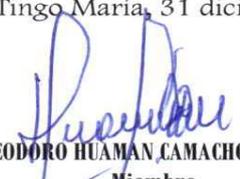
Presentado por el bachiller: **CARDENAS DIAZ, Ximena Lorena**, de la Carrera Profesional de Ciencias Contables, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la UNAS, cuyo resultado se indica a continuación:

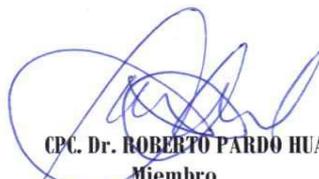
CALIFICATIVO : BUENO

Siendo las 12:25 pm, se dio por culminado el acto de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del Honorable Jurado y su Asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 31 diciembre del 2018.


CPC. CARLOS ANTONIO PINEDO CORTEZ
Presidente


CPC. TEODORO HUAMAN CAMACHO
Miembro


CPC. Dr. ROBERTO PARDO HUAYLLAS
Miembro


CPC. Dr. RICARDO GUERRERO FEBRES
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

INFORMACION BÁSICA

TITULO : “Factores Que Dificultan El
Cumplimiento Del Plan Operativo
Institucional En La Universidad Nacional
Agraria De La Selva Periodo 2013”

**ENTIDAD – UNIDAD
ANÁLISIS** : Universidad Nacional Agraria De La Selva

LUGAR : Tingo María

AREA ACADÉMICA : Contabilidad

**LÍNEAS DE
INVESTIGACION** : Contabilidad Gubernamental

EJECUTOR : Bach. C.C. Ximena Lorena Cárdenas
Díaz

ASESOR : CPC.DR. Ricardo Guerrero Febres

DURACIÓN : Inicio : 01- 01 - 2014
Termino : 31 -12 - 2014

FIRMA DEL ESTUDIANTE / BACHILLER

FIRMA DEL ASESOR

DEDICATORIA

A Dios, por su infinita bondad, a mis padres, por ser la fuente de inspiración, por ser mi motivación y deseo de superación.

A mis hermanas e hija, con todo cariño y afectos por su aliento y ayuda en el logro de esta digna profesión

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Facultad de Ciencias Contables, por sus conocimientos que me impartieron durante mi formación Profesional.

Al asesor por compartir sus experiencias y sus orientaciones en la culminación de la presente investigación.

Al Rector, y al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Agraria de la Selva por su apoyo y contribución al desarrollo de este trabajo de investigación.

RESUMEN

La presente investigación titulada “Factores que dificultan el cumplimiento de los planes operativos en la Universidad Nacional Agraria de la Selva en el periodo 2013” está orientada al cumplimiento estricto de objetivos y metas institucionales. No obstante, se evidencia incoherencia entre las actividades programadas en el POI y las actividades ejecutadas según evaluación presupuestaria de la UNAS, siendo su objetivo general investigar los factores que dificultan el cumplimiento de los planes operativos.

La población estudiada está conformada por las autoridades, decanos, jefes de departamentos y personal administrativo; siendo la muestra de 53 personas integrantes de la comunidad universitaria, el estudio es descriptivo correlacional.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la encuesta, la entrevista, la revisión documental y la observación directa. Respecto de los resultados respondieron que, en cuanto a las deficiencias administrativas, la correlación es buena con el coeficiente $r = 0.776$, por lo que la hipótesis fue aceptada. En cuanto a que la incapacidad de gasto influye en el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional la correlación es fuerte, con el coeficiente $r = 0.755$; sobre si la gestión financiera influye en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional la correlación es fuerte con el coeficiente $r = 0,785$, finalmente, si la relación del Presupuesto Institucional y Plan Operativo es fortalecer la eficacia y equidad del gasto público la correlación es fuerte con el coeficiente $r = 0,805$.

PALABRAS CLAVE: Presupuesto, metas, plan operativo

ABSTRACT

The present investigation titled "Factors that hinder the fulfillment of the operative plans in the National Agrarian University of the Forest in the period 2013" is oriented to the strict fulfillment of institutional objectives and goals. Nonetheless, there is evidence of inconsistency between the activities programmed in the POI and the activities carried out according to the budget evaluation of the UNAS. Its general objective is to investigate the factors that hinder compliance with the operational plans.

The studied population is made up of the authorities, deans, heads of departments and administrative personnel; being the sample of 53 people members of the university community, the study is descriptive correlational.

The techniques used for the data collection were the survey, the interview, the documentary review and the direct observation. Regarding the results, they answered that, regarding the administrative deficiencies, the correlation is good with the coefficient $r = 0.776$, so the hypothesis was accepted. In terms of the fact that the inability to spend influences compliance with the objectives and goals of the Institutional Operational Plan, the correlation is strong, with the coefficient $r = 0.755$; on whether financial management influences compliance with the goals and objectives of the Institutional Operational Plan, the correlation is strong with the coefficient $r = 0.785$, finally, if the relationship of the Institutional Budget and Operational Plan is to strengthen the efficiency and equity of public spending the correlation it is strong with the coefficient $r = 0.805$.

Keywords: Budget, goals, operating plan

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN	
ABSTRACT	
ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del problema.....	8
1.2	Justificación	10
1.3	Objetivos.....	11
1.4	Hipótesis.....	11
1.5	Metodología	12

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación.....	14
2.2	Bases teóricas.....	21
2.3	Definición de términos básicos.....	31

CAPITULO III. RESULTADOS

3.1	Tratamiento Estadístico e Interpretación.....	46
3.2	Demostración de la Hipótesis	62

CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.- Con la hipótesis.....	66
4.2. Con el problema.....	67
4.3. Con las bases teóricas.....	67
4.4. Con los objetivos.....	68

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

	Pág.
01: Características del Servicio Civil peruano visto por índices de evaluación 2004-2010	16
02: Población académica de estudiantes en la UNAS 2013.....	41
03: Población de alumnos matriculados por especialidad del 2009 al 2013.....	42
04: Descripción de la Comunidad Universitaria.....	42
05: Presupuesto de Gastos para los años 2011, 2012 y 2013 (en nuevos soles)	44
06: Cargo u Ocupación en la UNAS.....	46
07: Nivel Educativo.....	47
08: Género de los trabajadores de la UNAS.....	47
09: Tiempo que ocupa el Cargo o la Función.....	48.
10: La Unidad Orgánica donde trabaja se tiene conocimiento del Plan Operativo Institucional de la UNAS	48.
11: El nivel de conocimiento de dicho documento de gestión.....	49
12: Porcentaje del Plan Operativo Institucional se cumple en vuestra Unidad Laboral.....	49
13: Factores que dificultan el cumplimiento del POI en la UNAS.....	50
14: Importancia que tiene el Plan Operativo Institucional en la UNAS.....	50
15: Las implicancias por la no aplicación del Plan Operativo Institucional en la UNAS.....	51
16: El documento mediante el que puede acreditar que no se ha cumplido con la aplicación del POI	51
17: Si en la UNAS se cuenta con un POI.....	52
18: Si el POI es aplicado en la Unidad Orgánica donde usted labora.....	53
19: La capacidad de gasto que influye en el cumplimiento de objetivos y metas del POI en la UNAS.....	53
20: La Gestión Financiera influye en el cumplimiento de metas del POI en la NAS.....	54
21: ¿El POI y el Presupuesto Institucional tienen alguna relación?.....	54

22: La incapacidad del gasto y la débil Gestión Financiera, influye en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional	55
23: La incapacidad de gasto influye en el incumplimiento de objetivos y metas del POI de las UNAS.....	57
24: Consolidado de la relación de la débil Gestión Financiera influye en el incumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la UNAS.....	58
25: Consolidado de la relación del Presupuesto Institucional es incongruente con el Plan Operativo Institucional, en Perjuicio del cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.....	60
26: Consolidado de la relación en las implicancias por la no aplicación del POI y el Presupuesto Institucional tienen alguna relación.....	62
27: Ejecución del Presupuesto Institucional Periodo 2011.....	63
28: Ejecución del Presupuesto Institucional Periodo 2012.....	64
29: Ejecución del Presupuesto Institucional Periodo 2013.....	65
30: En total durante el periodo de estudio se dejó de utilizar.....	65
31: Chi Square Tests.....	66

INTRODUCCIÓN

Cada entidad pública peruana sistematiza su quehacer durante el año presupuestario, a través de su Plan Operativo Institucional, que tiene relación directa con su Presupuesto Institucional de Apertura. Este tipo de planeamiento, está orientado al cumplimiento estricto de objetivos y metas institucionales. No obstante, se evidencia incoherencia entre las actividades programadas en el POI y las actividades ejecutadas según evaluación presupuestaria de la UNAS. Sin embargo, este problema, a la fecha, aún no ha sido explicado, a partir de la presente tesis, nos comprometemos a esclarecer la situación problemática.

El objetivo de la presente investigación, está orientado a investigar los factores que dificultan el cumplimiento de los planes operativos en la UNAS. Para el efecto se puso a prueba la hipótesis de que, "La incapacidad del gasto y la débil gestión financiera, influyen en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva", la misma que se prueba con los resultados obtenidos.

La tesis está estructurada en cuatro capítulos. El primero, aborda el planteamiento metodológico; el segundo, se refiere al marco teórico; el tercero, evidencia los resultados; y en el cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados.

La autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

El Plan Operativo Institucional, es un instrumento de gestión pública, que articula los objetivos y las metas que una entidad pública está obligada alcanzar durante un ejercicio presupuestal. La Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto en el artículo 7, numeral 7.2, acápite, así lo exige.

La Universidad Nacional Agraria de la Selva formula su Plan Operativo Institucional, sin embargo, los objetivos y metas propuestas no se cumplen en el periodo presupuestal. Este problema se debe, posiblemente, a la incoherencia entre las actividades del Plan Operativo Institucional y su financiamiento en el Presupuesto Institucional, entre otros factores.

En la Universidad Nacional Agraria de la Selva se promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo, y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los gobiernos locales, regionales y nacionales, y dentro de ellos las universidades estatales, para ello se ha creado la Ley Orgánica de Municipalidades, N° 27972, Ley Universitaria N° 23733 (hoy derogada), Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411, con la finalidad de cumplir los planes operativos de las entidades públicas para así poder lograr las metas y objetivos propuestos, lo que a continuación se enfocara es sobre cuáles son los factores en sí que afectan el cumplimiento del Plan Operativo Institucional, en la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Dentro de cada entidad pública, cada una de ellas se encarga de elaborar su plan operativo trazándose metas y objetivos lo cual se

deberá lograr dichas metas durante un periodo determinado, para lograr la operatividad de la planificación global y para profundizar en las intervenciones previstas, permitiendo conocer los problemas por atender, de las actividades por realizar, los recursos por invertir y los resultados por obtener, durante el período. En ese contexto constituye una herramienta para el seguimiento y evaluación periódica el cual es el instrumento que permite a los financiadores autorizar el desembolso de los recursos, para subvencionar las actividades previstas.

Por lo tanto, los planes operativos institucionales contienen las acciones que la autoridad se propone cumplir en un determinado periodo, luego del cual se obtendrán los resultados que posibiliten la atención eficiente, eficaz y económica de sus usuarios.

1.1.1 Formulación del problema

1.1.1.1 Problema General

¿Cuáles son los factores que dificultan el cumplimiento del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013?

1.1.1.2 Problemas Específicos

- ¿En qué medida la incapacidad del gasto influye en el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?
- ¿De qué manera la gestión financiera influye en el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?
- ¿Cuál es la relación del presupuesto institucional y el Plan Operativo de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?

1.2 Justificación

Los resultados de esta investigación nos permitirán conocer los principales factores que dificultan el cumplimiento de los planes operativos en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, además permitirá planificar las actividades imprescindibles con los requerimientos de las áreas operativas.

Desde el punto de vista teórico, se contribuirá en los estudios previamente realizados sobre el problema y desde la óptica práctica se podría revertir la situación, mediante mecanismos de control administrativo dentro de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Así mismo este trabajo de investigación contribuirá de algún modo a evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas de los planes operativos institucionales.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Investigar los factores que dificultan el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Investigar si la incapacidad de gasto influye en el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- Determinar si la gestión financiera influye en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- Analizar la relación del presupuesto institucional y el plan operativo de la Universidad Nacional Agraria de la Selva

1.4 Hipótesis

1.4.1 General

"La incapacidad del gasto y la débil gestión financiera, influyen en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva."

1.4.2 Específicos

- La incapacidad del gasto influye en el incumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- La débil gestión financiera influye en el incumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.
- La relación del presupuesto institucional es incongruente con el Plan Operativo Institucional, en perjuicio del cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

1.4.3 Sistema de variables, dimensiones e indicadores

La hipótesis planteada es de tipo casual la hipótesis planteada es de tipo causal y se compone de dos variables, una independiente y otra dependiente, tal como mostramos a continuación:

Variable independiente (VI) X:

- Incapacidad de gasto.
- Gestión Financiera.

Variable Dependiente (VD) Y:

- Cumplimiento de metas y objetivos

1.4.4 Definición operacional de variables, dimensiones e indicadores

VARIABLES INDEPENDIENTES:

VI=V1 Incapacidad de gasto

Indicadores:

- Ejecución Presupuestal
- Devoluciones Presupuestales
- Evaluaciones Presupuestales
- Contingencias Presupuestales

VI=V2 Gestión Financiera**Indicadores:**

- Planificación.
- Control.
- Organización.
- Dirección.

VD=V1 Cumplimiento de metas y objetivos**Indicadores**

- Académico.
- Proyección Social.
- Investigación.
- Procesos Administrativos.

1.5 Metodología**1.5.1. Nivel y tipo de investigación.**

El presente estudio se caracteriza por ser una investigación de nivel descriptivo–explicativo, por cuanto se describe la realidad problemática del Plan Operativo Institucional en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, luego se explica por qué existe una incapacidad del gasto.

Respecto al tipo de investigación, éste es de carácter aplicado, toda vez que, para explicar las causas del problema, se utiliza teorías conocidas y verdades ya conocidos.

1.5.2. Diseño de la investigación.

De acuerdo a los objetivos planteados, el presente trabajo de investigación se caracteriza con el diseño no experimental. Por cuanto, no se pretende manipular intencionalmente las

variables, sino en observar el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural.

De otra parte, el presente estudio es de carácter longitudinal, porque se investigó a través de la recolección de datos históricos, vale decir correspondiente al ejercicio presupuestal 2013.

1.5.3 Determinación de la población.

La población estudiada está conformada por las autoridades, decanos, jefes de departamentos, personal administrativo, área de tesorería, área de contabilidad, área de abastecimiento y la oficina de planificación y presupuesto de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

1.5.4 Muestra.

La unidad de análisis es la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se considera a 53 personas, donde la población es igual a muestra por ser las personas directamente involucradas con la investigación.

El estudio comprende la evaluación a los procesos y el cumplimiento de metas en los periodos 2013 en la unidad de análisis.

En consecuencia, no es necesario utilizar la fórmula para calcular la muestra por que la población es la misma.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los nuevos enfoques y conceptos de la planificación concertada orientada al logro de resultados, exigen que el Plan Operativo Institucional, se desarrolle progresivamente como un instrumento de gestión institucional que emplee el enfoque de resultados y oriente la asignación presupuestal en el ámbito de las funciones municipales, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, El Plan Operativo Institucional refleja las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año fiscal.

Por otro lado, los resultados de la gestión pública dependen de la eficacia con que las instituciones del Estado encaren las misiones y objetivos que les han sido encomendados. Como toda organización humana requieren de un clima interno y externo que facilite las relaciones de confianza; la comprensión y aceptación de su misión, metas, objetivos y valores; del entendimiento mutuo entre sus miembros y las esferas superiores de gobierno; y sobre todo de una fuerte motivación y reputación social.

Danvila (2004). “La Generación de Capital Humano a través de la Formación, un Análisis de su Efecto sobre los Resultados Empresariales”, tesis doctoral de la Facultad de Ciencias, Económicas y Empresariales. Madrid: Universidad Complutense de Madrid de la Facultad de Ciencias, Económicas y Empresariales. (Fecha de visita: 21 diciembre 2011).

El objetivo del estudio es analizar la importancia de la formación de personal como elemento generador de ventajas competitivas

sostenibles en el tiempo que suponen mayor rentabilidad para las organizaciones.

García (2000). “Articulación de actores públicos y privados para la eficientización de la seguridad ciudadana en el Municipio de Hurlingham”, proyecto de maestría en Dirección y Gestión Pública Local. Argentina: Universidad Carlos III de Madrid. (Fecha de visita: 20 diciembre 2011).

En la investigación se desarrolló la definición de la situación problemática, sus causas y consecuencias, el marco lógico, el diagrama de Gantt y un inventario de ideas – proyectos con matriz de resultados.

Como conclusión se puede afirmar el proyecto consiste en un conjunto de inversiones y acciones interrelacionadas y coordinadas con el fin de cumplir el objetivo específico relacionado con la solución de un problema, en un determinado período de tiempo.

Moore (1995), Tesis “*La gestión pública estratégica: la creación de valor público*”, el autor, resalta la importancia de la función de los directivos públicos, identifica la finalidad de ella (que puede interpretarse como la finalidad de la gestión pública en general) como la creación de valor público. Para dicha finalidad, propone que la actuación del directivo público debe estar guiada por tres ámbitos de gestión: la definición de valor público de sus intervenciones, la gestión política y la gestión operativa en torno a ellas.

La creación de valor público, de acuerdo al autor, consiste en atender las demandas ciudadanas. El valor público es un concepto eminentemente subjetivo, que se encuentra en los deseos y las percepciones de los ciudadanos

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2010) “*Diagnóstico de la situación del servicio civil peruano*”, en el que se destacaron importantes avances en su desarrollo, referidos todos ellos al proceso de cambio iniciado con la creación de SERVIR.

A continuación, se presenta una tabla comparativa entre los resultados de la evaluación del servicio civil peruano desarrollada por el BID en los años 2009 y 2013:

Tabla 1

Características del Servicio Civil peruano visto por índices de evaluación 2004-2010.

Índice Puntuación	2009	2013
Eficiencia	10	25
Mérito	20	40
Consistencia estructural	15	33
Capacidad funcional	16	29
Capacidad integradora	10	20
Índice de desarrollo burocrático	14	29

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo

Vega (2006) Tesis: "**Administración corporativa para la gestión eficaz de las Universidades**"; presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres. En este trabajo el autor describe el proceso de la administración corporativa y la forma como puede ser aplicada para alcanzar la eficacia de la gestión administrativa y académica de las universidades.

Aguilar (2010) Tesis: "**Gestión estratégica para el mejoramiento continuo de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público**", presentado por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad de San Martín de Porres. En la tesis, la autora presenta el proceso de la gestión estratégica, las políticas, estrategias y tácticas para administrar eficiente y económicamente los recursos humanos, materiales y financieros hasta alcanzar las metas, objetivos y misión de cada pliego presupuestario;

Jara (2011) Tesis: "***Dirección Estratégica y Saneamiento de Empresas***"; presentada por para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En este documento el autor dice que la aplicación de los instrumentos de la dirección estratégica, apoyada en una cultura de valores y con liderazgo eficaz, facilita la gestión eficaz y la competitividad de las instituciones;

Ramírez (2004) Tesis: "***Las estrategias organizacionales y la administración de recursos en la Policía Nacional del Perú***"; presentada por para optar el grado de Doctor en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. En este documento el autor menciona el gran interés institucional por tratar de conocer, comprender y aplicar las estrategias organizacionales más adecuadas para que la institución se convierta en líder en la obtención y utilización eficiente, eficaz y económica de los recursos humanos, materiales y financieros;

Ramos (2012) Tesis: "***Las entidades del Sector Público y su competitividad***"; para optar el Grado de Doctor en Administración en la Universidad San Martín de Porres. En esta Tesis se hace el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de las entidades del sector público, se consideran un conjunto de herramientas estratégicas hasta conseguir eficacia y competitividad del sector;

Vallejos (2012) Tesis: "***Buen Gobierno para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado***", presentada para optar el Grado de Doctor en Contabilidad en la mención de Contabilidad de Gestión en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En este documento la autora desarrolla la filosofía, principios y doctrina del Buen Gobierno y los propone como alternativa para el mejoramiento continuo y la competitividad de las entidades del Estado.

Se pueden encontrar a través de las páginas de internet tesis publicadas en otros países, entre ellas tenemos:

Como **marco legal** dentro de los antecedentes para la obligatoriedad de la elaboración y formulación de los documentos de gestión relaciones con la planificación de largo y corto plazo citamos a los siguientes:

- Constitución Política del Perú, diciembre de 1993
- Ley de Presupuesto del sector público para el año fiscal 2011, N° 29626
- Ley N° 29812 de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012
- Leyes N°s. 29813 y 29814, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012 y Ley de Endeudamiento del Sector Público para el año Fiscal 2012.
- Ley N° 28411 -Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Artículo 71° Planes y Presupuestos Institucionales, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo, numeral 71.3 define: “El Plan Operativo Institucional refleja las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año fiscal, precisando las tareas necesarias para su cumplimiento, así como la oportunidad para su ejecución, a nivel de cada dependencia orgánica”.
- Ley N° 23733 Ley Universitaria.
Artículo 84 nos dice que cada Universidad pública elabora su proyecto de presupuesto anual y lo remite a la Asamblea Nacional de Rectores antes del 30 de junio de cada año. Iguales trámites cumplen las Universidades particulares que soliciten ayuda del Estado. La Asamblea Nacional de Rectores formula el proyecto que le corresponde. Todos los proyectos y solicitudes deberán ser fundamentados.
La Asamblea Nacional de Rectores eleva dichos proyectos y solicitudes, acompañados de la información que sustenta al Poder

Ejecutivo, antes del 10 de agosto para su inclusión en el proyecto del Presupuesto del Sector Público.

Las asignaciones presupuestales de cada Universidad son determinadas por el Poder Legislativo, sobre la base de las propuestas y la información recibida.

- Ley N° 28112 Ley Marco de la administración financiera del Estado. Artículo 18 En la totalidad de los ingresos y gastos públicos deben estar contemplados en los Presupuestos Institucionales Aprobados conforme a Ley, quedando prohibida la administración o gerencia de fondos públicos, bajo cualquier otra forma o modalidad. Toda disposición en contrario es nula de pleno derecho.
- Ley N° 30114 Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014
Artículo 4 numeral 4.1 Nos dice: Las entidades públicas sujetan la ejecución de sus gastos a los créditos presupuestarios autorizados en la Ley de Presupuesto del Sector Público, aprobada por el Congreso de la República, y modificatorias en el marco del artículo 78 de la Constitución Política del Perú y el artículo I del título preliminar de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Numeral 4.2 Todo acto administrativo, acto de administración o las resoluciones administrativas que autoricen gastos no son eficaces si no cuentan con el crédito presupuestario correspondiente en el presupuesto institucional o condicionan la misma a la asignación de mayores créditos presupuestarios, bajo exclusiva responsabilidad del titular de la entidad, así como del jefe de la Oficina de Presupuesto y del jefe de la Oficina de Administración, o los que hagan sus veces, en el marco de lo establecido en la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley 27209 – Ley Gestión Presupuestaria del Estado
Artículo 55.- El Presupuesto del Pliego, los Planes Estratégicos Institucionales y los Planes Operativos 55.1 Los Presupuestos Institucionales de los Pliegos Presupuestarios se articulan con los Planes Estratégicos del Pliego o documentos de similar naturaleza

que reflejen la Misión y Visión del mismo, desde una perspectiva de mediano y largo plazo, propendiendo a la consecución de sus Objetivos Estratégicos. El Plan Estratégico del Pliego, se enlaza con el Plan Estratégico del Sector respectivo.

Para la elaboración del respectivo Plan Estratégico, cada Pliego deberá seguir los lineamientos establecidos por la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

Los Planes Operativos Institucionales se diseñan en función a las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada Año Fiscal. Constituyen instrumentos administrativos que reflejan los procesos a desarrollar en el corto plazo, precisando las tareas y trabajos necesarios para cumplir las Metas Presupuestarias establecidas para dicho período, así como la oportunidad de su ejecución, a nivel de cada dependencia orgánica.

Los Planes Estratégicos Sectoriales, de carácter multianual, son elaborados por los responsables de cada Sector y aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Presidencia del Consejo de Ministros.

La herramienta más importante del Administrador es el Proceso Administrativo, hoy conocido como proceso:

Administrar. - Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Prever. - Imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo estableciendo objetivos.

Dirigir. - Hacer funcionar al personal.

Coordinar. - Unir, armonizar todos los actos.

Controlar. - verificar que todo se desarrolle de acuerdo a lo establecido la teoría general pretende establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal.

2.2 Bases Teóricas

Eficacia, eficiencia, ¿qué queremos decir? (Karen Mokate, junio, 1999).

“Son términos muy frecuentemente utilizados en los diálogos y debates sobre política social conforman un conjunto de criterios que dan fundamento a la formación, gerencia y evaluación de políticas y programas sociales: eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad.

Estos cuatro criterios representan un conjunto mínimo de pautas y normas para el análisis y formación de políticas y programas. Otros criterios les podrían complementar. No obstante, estos cuatro constituyen un conjunto prioritario de criterios, por relacionarse con la misma relevancia e impactos de las políticas y programas y por haber logrado un uso convencional y común en el dialogo sobre políticas y programas. Reflejan un conjunto particularmente relevante para el análisis de iniciativas apoyadas con dineros públicos, pues reflejan algunos aspectos del rol de Estado (en la promoción de equidad) y de las demandas sobre la manera en que se usan los recursos fiscales (eficiencia y equidad). Estos cuatro términos forman parte de la jerga cotidiana de los que participan en la formación, la gestión y la evaluación de políticas y programas.

A continuación, se discutirán de manera resumida diversas interpretaciones de estos criterios:

➤ **Eficacia**

La palabra “eficacia” viene del latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”.

María Moliner interpreta esa definición y sugiere que “eficacia” “se aplica a las cosas o personas que pueden

producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas”. Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer. Los diccionarios del idioma inglés indican definiciones semejantes. Por ejemplo, el Webster’s International define eficacia (“efficacy”) como “el poder de producir los resultados esperados”.

Aplicando estas definiciones a las políticas y programas sociales, la eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos.

Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser.

Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto. Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.

De los cuatro criterios propuestos, parece existir mayor consenso o mayor uniformidad con respecto al significado de “eficacia”. A lo largo de dieciocho meses en 1997 y 1998, pedimos a diversos grupos de profesionales comprometidos en el diseño y gerencia de políticas y programas sociales definir eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad.

Molioner dice: “Recopilamos 262 respuestas. De estas, 221 (el 84 %) han indicado que la eficacia corresponde al cumplimiento de metas y objetivos o a la satisfacción de la necesidad que motivó el diseño y desarrollo de la iniciativa, sin importar los costos y el uso de recursos. Se presentan

múltiples versiones de la definición, pues muchos explicitan que la eficacia implica cumplir objetivos, teniendo en cuenta calidad y/o tiempo y otros dejan estas dimensiones implícitas. Un 8% de los que responden asocia (equivocadamente) la eficacia con algún juicio sobre costos o el uso de recursos. Un 8% adicional define la eficacia de otra manera, que frecuentemente incorpora la idea que la eficacia se asocia con la generación de resultados concretos o con el aporte a mejoras en el bienestar social”.

➤ **Eficacia versus efectividad**

Nosotros entendemos que “eficacia” y “efectividad” son sinónimas y se pueden utilizar en forma intercambiable. Vienen las dos palabras de la misma raíz etimológica y sus definiciones generales (de diccionario) son parecidas.

El Diccionario Webster’s asocia los dos términos directamente, pues utiliza efectividad (“effectiveness”) para definir eficacia (“efficacy”).

No obstante, la aceptación de que la eficacia y la efectividad sean sinónimas no es universal. Por ejemplo, Cohen y Franco (1993) indican que la “eficacia” mide “el grado en que se alcanzan los objetivos y metas... en la población beneficiaria, en un período determinado...” Mientras que la “efectividad” constituye la relación entre los resultados (previstos y no previstos) y los objetivos. Así, estos autores proponen la efectividad como una medida que reconocería resultados diferentes a los que fueron esperados en la delimitación de los objetivos de la iniciativa.

➤ **Eficiencia**

La definición y la interpretación de la eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto. En el ejercicio

del INDES sobre la definición de los dos criterios, 235 personas de los 262 participantes coincidieron en una definición general para la eficacia. Al mismo tiempo, la definición de eficiencia que más comúnmente fue citada solo contó con 109 respuestas.

Esta falta de consenso sobre la definición de eficiencia se reproduce en los diccionarios. El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es “virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. María Moliner presenta una definición con un matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia “se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado”.

El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en “la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad”. El Webster’s sugiere que algo es eficiente si se caracteriza “por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito”.

➤ **Eficiencia técnica y eficiencia económica**

Para aportar a una mayor claridad de terminología, conviene diferenciar la eficiencia técnica y la eficiencia económica. La eficiencia técnica examina la relación entre el producto o resultado generado y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación. Algunas definiciones señalan que la eficiencia técnica mide la relación entre el producto y la energía utilizada en su producción. En ciertas aplicaciones, la energía sirve como unidad de medición que permite estimar el “costo”

(en unidades de energía) de diversas técnicas o tecnologías de producción. Diferentes insumos se miden en alguna unidad energética para expresar un “costo” total de lograr el resultado. En la práctica de análisis de políticas sociales, la eficiencia técnica sería una medición cuyas unidades de medida son unidad de producto (o logro) por unidad de insumo. Ejemplos podrían ser niños vacunados por hora-persona comprometida en la campaña de vacunación o número de controles prenatales por promotor de salud por mes. No obstante, dichas mediciones no necesariamente captan los costos totales de lograr el resultado esperado.

Estas unidades de medición limitan el uso del criterio de eficiencia técnica. Solo resulta útil para aquellos casos en que se quieren comparar diferentes maneras de lograr un determinado logro, con relación a un determinado resultado. Por ejemplo, se podría utilizar para comparar diversas maneras de superar el fracaso escolar, en términos de cada insumo.

La eficiencia técnica mediría el impacto que tiene cada propuesta sobre el fracaso escolar y el uso del insumo relevante (tiempo del maestro, tiempo de computadora, textos y materiales, etc.). Al comparar el uso de tutores pares (caso en que los estudiantes toman un papel en apoyar el aprendizaje de sus compañeros y, de paso, mejoran su propio aprendizaje) y tutoriales computarizados, se podría tener que el uso de tutores pares resulta ser más eficiente que el uso de los tutoriales computarizados en el uso de tiempo de computadoras y textos, pero muy demandante (menos eficiente) en el uso del tiempo del maestro. El uso de unidades físicas de los insumos para la expresión de eficiencia nos limita la capacidad de concluir cuál proceso es, en términos generales, más eficiente.

Teorías respecto de la administración

- **Henry Fayol**

Aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización, su preocupación fue aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición, haciendo énfasis en la estructura y funcionamiento de la organización.

Origen:

- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas
- La necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de las organizaciones para obtener mejores rendimientos.

14 principios básicos de la Administración

- División del trabajo. - separación de funciones
- Autoridad y responsabilidad. - derecho de mandar (fuentes)
De la empresa, de la capacidad técnica y experiencia, de la capacidad mental y moral del individuo
- Disciplina. - obediencia y apego a las disposiciones y reglas
- Unidad de mando. - no recibir órdenes de más de un superior
- Unidad de dirección. - un solo jefe un solo programa
- Subordinación del interés individual al general. - debe prevalecer el interés del grupo antes del interés personal.
- Correcta y justa remuneración en razón a las capacidades y habilidades de las personas requeridas para el puesto, las remuneraciones en base a las necesidades del puesto y no del individuo.
- Descentralización frente a la centralización. - delegación de funciones
- Jerarquía o cadena de mando. - respetar los niveles jerárquicos

- Orden. - disposición metódica de las cosas regularmente clasificadas
- Equidad. - dar trato igual al personal
- Estabilidad del personal. -
- Iniciativa. - inicial algo sin necesidad de recibir órdenes, la debe fomentar el superior
- Unión del personal. - llamado espíritu de corps, la unión hace la fuerza.

Administrar para Fayol es un todo y un conjunto de procesos, de los que la organización es una parte de ella limitada y estática ya que solo la refiere como la estructura y la forma.

Organizar es proveer la de todo lo útil, tanto como de material, capital, maquinaria, equipo y personal (llamado cuerpo social que se representa con un organigrama)

Cuadros de reemplazo. - personal capacitado para sustituir

Reclutamiento. - allegarse del personal adeudado.

Teoría científica

Frederick Wilnslow Taylor

Inicia a comienzos del siglo 20, haciendo énfasis en las tareas que realizaban los obreros, propuesto eliminar el desperdicio y las pérdidas, elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería.

Principios de la Administración Científica

- Planeación. - sustituir el criterio individual y la improvisación
- Preparación. - seleccionar científicamente a los trabajadores, con aptitudes y prepararlos para producir más.
- Control. - controlar el trabajo
- Ejecución. - asignar atribuciones y responsabilidades

Fundamentos de la Administración Científica

- Mando de control. - La gerencia funciona como una dictadura
- 1 sola manera correcta. - los trabajadores utilizan el método del gerente sin cuestionarlo
- Mano de obra y no recursos humanos. - la fuerza laboral es la mano de obra contratada sin vínculos con la organización.
- Seguridad no inseguridad. - acuerdo que garantiza la seguridad y permanencia en el cargo

Productividad. - Relación entre la cantidad obtenida en el proceso de producción y la cantidad de factor necesario para producirla.

Enfoque humanístico de la administración

Busco mayor interacción entre las personas y sus superiores, mayor participación en las decisiones, satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal.

Se sustenta en las ciencias del comportamiento, su objetivo es motivar e incentivar a las personas mediante tareas para aumentar su productividad, busca la realización personal.

Teoría del comportamiento

Herbert Alexander Simón

La oposición de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, que represento un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.

Criticó severamente a la teoría clásica

Incorporó a la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa

En el libro El Comportamiento Administrativo de Herbert A. Simón marco el inicio de la teoría del comportamiento en la administración.

Se fundamentó en el comportamiento individual de las personas, por lo que el tema fundamental es la motivación humana.

Necesidades humanas según Malow

Necesidades Fisiológicas. - nivel más bajo, pero de vital importancia, como son la alimentación, sueño reposo (lo relacionado con la supervivencia del individuo)

Necesidades de Seguridad. - segundo nivel, es la búsqueda de seguridad, estabilidad, protección con la amenaza o la privación.

Necesidades sociales, son las de asociación participación, aceptación

Necesidades de autoestima. - relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa comprende la autoprotección, la autoconfianza

Necesidades de autorrealización. - son las más elevadas y están en la cima de la jerarquía es la necesidad de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente.

Teoría Neoclásica

Peter Drucker

Surgió por la necesidad de utilizar conceptos validos de la teoría clásica, eliminando las exageraciones, se inspira en los criterios clásicos y su actualización, es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y redimensionada en los problemas administrativos.

Características de la teoría neoclásica

Énfasis en la práctica de la administración

Reafirmación relativa de los postulados clásicos de: estructura, autoridad, responsabilidad y departa mentalización.

Énfasis en los principios generales de la administración

Énfasis en el objetivo y en los resultados

Eclecticismo

Considera los medios en busca de la eficiencia, pero enfatiza los fines y resultados

Incorpora otros enfoques teóricos

La organización informal

La dinámica de grupo

La comunicación interpersonal

El liderazgo

La apertura hacia la dirección democrática

La administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

La administración es una ciencia social al tener un método y un objeto de estudio.

Articulación del marco teórico y conceptual de referencia

Es de conocimiento general que los planes operativos es una herramienta de planificación y Gestión Institucional de corto plazo, que consiste en la organización en el tiempo de las actividades y los recursos humanos, físicos y financieros, con la intención de producir los resultados previstos, según las prioridades institucionales que se establezcan para cada periodo anual Su objetivo es priorizar, organizar y programar las acciones de corto plazo de todas las dependencias públicas , teniendo como marco el plan de desarrollo institucional.

El plan operativo es necesario porque permite que las entidades públicas cuenten con una “lógica de conjunto” para la acción institucional en el corto plazo. Contribuye a lograr la coherencia de la gestión institucional mediante la organización y coordinación de las actividades de las diferentes dependencias públicas, en función de las prioridades institucionales. Es un instrumento clave para el monitoreo y evaluación de las actividades, evaluación de las actividades.

El Plan Operativo Institucional debe contener, como mínimo, los siguientes elementos:

Un marco de referencia: En el cual se debe resaltar la articulación del Plan Operativo Institucional con los principales elementos del Plan de Desarrollo Concertado y el Plan de Desarrollo Institucional. Por ejemplo, el Plan Operativo Institucional debe estar articulado a los Objetivos Estratégicos y la Misión del Plan de Desarrollo Institucional. A su vez el Plan de Desarrollo Institucional, debe guardar relación con la Visión y los Objetivos Estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado.

Prioridades institucionales: Son los lineamientos generales, las políticas públicas locales, que la institución pública en su conjunto y las

dependencias de las entidades públicas deberán observar en su gestión operativa durante un determinado año. Como dijimos, estas prioridades se enmarcan dentro de los objetivos estratégicos establecidos en el plan de desarrollo institucional, de modo que la municipalidad pueda contribuir al desarrollo local.

Objetivos operativos de cada dependencia: Son los propósitos que perseguirá cada dependencia municipal en su gestión operativa. Ellos deben contribuir necesariamente al logro de las prioridades institucionales establecidas para el año.

Programación de metas operativas: Es el ordenamiento en el tiempo de lo que cada dependencia publicas va a producir durante el año. Comprende también el proceso de sincronización entre la programación operativa propuesta por las diferentes dependencias municipales. Sincronizar es ubicar en el tiempo las metas programadas, de modo que las tareas que deban realizarse para su cumplimiento se coloquen en orden de prioridad.

Responsables: Son las personas y dependencias que se harán cargo de cumplimiento de las metas operativas programadas.

Cuadro de necesidades: Es el documento que contiene los requerimientos para las adquisiciones o contrataciones que serán necesarias realizar para lograr las metas operativas programadas.

El Plan Operativo es importante porque Las fechas de inicio y fin de las tareas trabajos para lograr una determinada meta operativa. Los periodos en que se producirá un mayor esfuerzo por parte de las entidades públicas debido a la realización de múltiples tareas. Conocimiento oportuno de las tareas que implicarán la adquisición o contratación de determinados bienes y servicios, necesarios para el logro de las metas operativas.

2.3 Definición de términos básicos

Presupuesto: es cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe

cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

Plan operativo: El plan operativo 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 esta circunstancia, 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.

Objetivos Estratégicos: Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión. Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Incapacidad de gasto.

Las ineficiencias en la gestión pública es un tema de capacidades, de recursos humanos. Tal vez haya intenciones y ganas de servir, pero no capital institucional que les permita actuar aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia. Cabe indicar que los economistas.

Francke y Herrera (2007) determinaron en una de sus investigaciones que uno de los factores que permiten una provisión más eficiente de los servicios públicos locales es la participación ciudadana; y por supuesto que es insuficiente aún, lo cual esperamos se agrande la intervención para así empoderar a la sociedad y no tener que elegir y permitir autoridades que retraigan el bienestar social que tanto se anhela.

El presupuesto público nacional ha crecido más del doble en los últimos años, sin embargo, los resultados no han sido más alentadores y los esperados, justamente por la presencia de una alta ineficiencia en la ejecución de las asignaciones. Se corrobora esto claramente, aunque un tanto paradójica, al mirar comunas que concentran el más alto presupuesto, pero son a la vez las que menos hacen uso de estos. Veamos dos casos desmoralizadores en nuestro territorio.

Gestión financiera

Tiene bajo su responsabilidad las transacciones financieras de la Institución, la Contabilidad Oficial y el Control del Presupuesto. Sus funciones principales son: Recaudación, custodia, manejo y control de todos los recursos financieros de la Universidad.

Mantener los registros contables y presupuestarios de toda la Institución, de acuerdo con las normas que establece la Contraloría General de la República, y las normas y procedimientos contables generalmente aceptados.

Mantener el registro de todos los activos y pasivos de la Institución.

Elaborar los Informes de Ejecución presupuestaria trimestral y los estados financieros, además de aquellos que dispongan las autoridades universitarias. Así como mantener en custodia los documentos usados como fuente para la elaboración de éstos y de cualquier otra documentación según la normativa vigente.

Elaborar y controlar el presupuesto de efectivo de la Institución y realizar las inversiones transitorias necesarias.

Brindar asistencia a las autoridades universitarias en la materia de su competencia.

Registrar y validar la información presupuestaria correspondiente en el Sistema de Información sobre Planes Presupuestos (SIPP).

Gestión Económico-Financiera.

La gestión es por sí misma acción y efecto de administrar, gobernar, regir, dirigir y controlar. Gestionar es ser diligente para lograr propósitos bien definidos.

Se entiende por Gestión Económico Financiera al conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.

La Gestión Económico-Financiera en las organizaciones es fundamental para la generación de valor. De ahí la importancia de la adecuada Gestión Económico-Financiera, es decir, de su planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Por administración económico-financiera de la Universidad, se entenderá la gestión del presupuesto de gastos de la misma, de acuerdo con las normas de ejecución del presupuesto aprobadas por el Órgano competente de la Administración Central del Estado.

Comprende todas las actividades de la organización que garanticen el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de

la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

La planificación es un proceso clave dentro de la Gestión Económico-Financiera que permite anticiparse, en lo posible, a lo que se cree que va a ocurrir. Las entidades necesitan definir sus objetivos, establecer las acciones para lograrlos, identificar las personas responsables de su ejecución y elaborar un plan de financiación que recoja el estudio de inversiones necesarias, el análisis de costes, la previsión de ingresos, así como la estrategia financiera más adecuada para la captación de los fondos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas.

El control, seguimiento y evaluación de los resultados son pasos imprescindibles para una correcta Gestión Económico-Financiera ya que permiten: la corrección de desviaciones mediante acciones reparadoras; el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos; el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización; etcétera. Con el fin último de garantizar la consecución de unos objetivos sociales fijados de antemano y coherentes con la misión de la organización, de la mejor manera posible, es decir, de forma eficaz y eficiente.

A través de la planificación, la organización, el control, el seguimiento y la evaluación las personas responsables de la gestión económico-financiera, podrán analizar y valorar si los recursos de la organización son los que necesita, si comprometen su misión y si están siendo gestionados de la mejor forma posible, adoptando una dinámica de mejora continua.

Principios de la Gestión Económico - Financiera.

Partiendo de la reflexión realizada en torno a la importancia de una adecuada Gestión Económica - Financiera, se subrayan tres principios que deben orientar el quehacer diario, la toma de decisiones y las tareas desarrolladas en la gestión global de la organización y, especialmente, en su Gestión Económico - Financiera. Tenemos los siguientes principios:

- a. Principio de transparencia:** La confianza y credibilidad social depositada en las entidades dependen en gran medida del nivel de transparencia en la gestión de la organización. La aplicación de criterios de transparencia ha de ser un criterio fundamental en la gestión y, muy especialmente, en la gestión de los recursos económicos y deberá estar presente en la forma de hacer y actuar de cada una de las acciones y procesos de la organización. Constituye además un instrumento de autorregulación porque permite a la organización y a su entorno comprobar en qué medida las decisiones y comportamientos que ésta adopta son coherentes con su misión.
- b. Principio de sostenibilidad:** Un propósito básico de las organizaciones no lucrativas es su continuidad mientras perdure el fin social para el que fueron creadas y su contribución a la sostenibilidad del sistema en el que operan. Para poder tener un impacto continuado en el tiempo, la sostenibilidad debe afectar a todos los procesos y actuaciones de las organizaciones. Las organizaciones deben disponer de un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como en la social y medioambiental.

Más concretamente, las entidades serán sostenibles en la medida en que puedan asegurar, entre otras cosas:

- **Un modelo de gestión económico - financiera** que incluya un buen sistema de control interno,

económico y contable, así como la realización de análisis de viabilidad económico - financiera de las actividades, planes de financiación y una estrategia de diversificación de sus fuentes de financiación.

- **Un órgano de gobierno** que apueste por un modelo de gestión sostenible y una estructura organizacional capaz de sustentarlo.
- **Actividades, proyectos y/o programas sostenibles** a nivel social, económico y medioambiental y habilidades para la correcta comunicación y promoción social de los mismos.

c. Principio de las tres Es (economía, eficacia y eficiencia): Se gestionan los recursos económicos siguiendo criterios de economía, eficacia y eficiencia.

- **Criterio de economía:** El atributo de Economía se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos, en un tiempo adecuado, con el coste más bajo posible, en la cantidad adecuada y con una calidad adecuada preestablecida.
- **Criterio de eficacia:** La eficacia en la gestión de la organización tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin tener en cuenta los medios necesarios para su alcance. Las entidades serán más eficaces en su gestión en la medida en que alcancen el mayor número de los objetivos planteados.
- **Criterio de eficiencia:** Se considera que la gestión de los recursos ha sido eficiente si con los recursos disponibles hemos obtenido los mayores resultados posibles o si con los recursos mínimos se ha mantenido la calidad y cantidad de las

actividades. Se tienen por tanto en cuenta tanto los medios como los resultados.

Los procesos fundamentales de la Gestión Económico-Financiera.

Definida la Gestión Económico - Financiera como un conjunto de procesos interdependientes encaminados a alcanzar, de la mejor manera posible, la consecución de objetivos sociales, se definen como procesos fundamentales de la Gestión Económico -Financiera, los siguientes:

- El Proceso de planificación y control financiero.
- El proceso contable.
- El proceso de administración y control interno económico.
- El análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo.

Una adecuada información sobre la actividad económica de la organización (proceso de administración y control interno económico) permitirá analizar su situación económico-financiera (proceso contable) y establecer objetivos respecto a la misma, realizando con posterioridad el seguimiento de los mismos (proceso de planificación y control financiero).

Por otro lado, si bien es cierto que no todas las Organizaciones No Lucrativas (ONL) llevan a cabo, de forma integral, cada uno de estos procesos, la mayoría realizan alguna de las acciones y pasos que forman parte de cada uno de ellos. Así, a modo de ejemplo, la mayoría de las ONL son conscientes y asumen la importancia de garantizar una adecuada administración y control interno de sus recursos económicos, ante la necesidad de justificar la gestión económica de sus proyectos, servicios o programas, controlar sus cobros y pagos, etc.

Sin embargo, no en todos los casos se aplican principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas para el registro de sus movimientos económicos, o se desarrollan dinámicas de

previsión y planificación económico - financiera, o se realizan estimaciones pormenorizadas de los costes imputados a cada uno de sus proyectos, servicios o programas, o se evalúan los resultados económicos y sociales alcanzados, etc.

Finalmente, en cada uno de los procesos, al igual que en la Gestión Económico-Financiera en su globalidad, ha de adoptarse una actitud de mejora continua. Esto implica realizar una asignación eficaz y eficiente de los recursos, tomar decisiones racionales, pertinentes y coherentes con la misión y mejorar e innovar los procesos de gestión económico - financiera, junto con los demás procesos con los que ésta interactúa dentro la entidad. Así, el análisis, seguimiento y evaluación constituye un proceso continuo y transversal a los restantes procesos.

Importancia de la Gestión Económico - Financiera.

La Gestión Económico - Financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y, como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro. El principal motivo para llevar una adecuada gestión económico-financiera es cumplir con el fin social de la entidad, garantizando la consecución de sus objetivos sociales.

Además de cumplir con su fin social, las entidades deben adoptar el compromiso de rendir cuentas de la gestión de los fondos obtenidos a quienes depositan su confianza, esfuerzo, tiempo y/o dinero en la organización y a todo su entorno en general, mostrando su información económico - financiera y sus procesos de gestión y control, de forma abierta y clara.

La transparencia en el uso de los fondos y la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos económico-financieros son dos de los principales factores que contribuyen al mantenimiento de la confianza depositada en la organización por sus diferentes grupos de interés, garantizando así la

supervivencia y sostenibilidad económica de la organización, como condición necesaria para el cumplimiento de sus fines y propósitos sociales.

Gestión Académica de la UNAS

- Existencia de planes curriculares sin la calidad académica, que se oriente al proceso de acreditación universitaria, promoción e implementación de centros de investigación, laboratorios, gabinetes con tecnología actual y desarrollar espacios donde se genere y se desarrolle la investigación.
- Los problemas de carácter socio económico y cultural de nuestro país se refleja en el bajo nivel de formación de los estudiantes que llegan a la universidad obteniendo bajo rendimiento académico y la deserción, considerándose como alumnos irregulares por encontrarse incursos en los artículos del reglamento de estudios.

Tabla 2

Población académica de estudiantes en la UNAS 2013.

CARRERAS PROFESIONALES	TOTAL REGUL ARES	TOTAL IRREGULA RES	ARTÍCULOS INCURSOS							TOTAL RETIRA DOS	TOTAL MATRICU LADOS	PORCENTAJES		
			14	15	16	82		83				Reg.	Irreg.	Retir
						Re g.	Irre g.	Reg .	Irreg .					
AGRONOMIA	302	71	23	6	6	26	7	3	0	5	373	80,97	19,03	1,34
ZOOTECNIA	188	77	14	16	13	26	4	3	1	3	265	70,94	29,06	1,13
INDUSTRIAS ALIMENTARIAS	144	54	8	4	6	27	5	3	1	4	198	72,73	27,27	2,02
FORESTALES	217	81	28	11	1	27	7	4	3	1	298	72,82	27,18	0,34
CONSERVACION SUELOS Y AGUAS	208	94	29	12	3	27	12	6	5	1	302	68,87	31,13	0,33
ADMINISTRACION	277	39	11	8	1	12	4	0	3	4	316	87,66	12,34	1,27
CONTABILIDAD	301	43	13	8	3	8	4	2	5	4	344	87,50	12,50	1,16
ECONOMIA	287	55	13	8	7	18	6	1	2	3	342	83,92	16,08	0,88
INFORMATICA Y SISTEMAS	171	73	21	7	16	15	13	1	0	1	244	70,8	29,92	0,41
AMBIENTE	240	31	13	5	3	10	0	0	0	1	271	88,56	11,44	0,37
TOTAL	2335	618	173	85	59	196	62	23	20	27	2953	79,07	20,93	0,91

Fuente: Boletín estadístico de la UNAS 2018.

Tabla 3***Población de alumnos matriculados por especialidad del 2009 al 2013.***

ESPECIALIDAD	2009	2010	2011	2012	2013
AGRONOMÍA					
Ciencias Agrarias	319	343	358	369	379
ZOOTECNIA					
Ciencias Pecuarias	283	281	248	239	242
INGENIERÍA EN INDUSTRIAS ALIMENTARIAS					
Industrias Alimentarias	228	234	189	177	195
RECURSOS NATURALES RENOVABLES					
Ciencias Forestales	276	292	286	294	292
Conservación de Suelos y Agua	294	308	294	307	304
Medio Ambiente	186	234	263	305	326
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS					
ADMINISTRATIVAS					
Administración	313	306	312	331	332
Contabilidad	312	338	329	368	372
Economía	299	311	328	353	384
INGENIERÍA EN INFORMÁTICA Y SISTEMAS					
Informática y Sistemas	249	233	225	223	241
TOTAL	2,759	2,880	2,832	2,966	3 067

Fuente: Boletín Estadístico de la UNAS. 2013.

La comunidad universitaria de la UNAS está conformada por Docentes, administrativos, alumnos y egresados. En la tabla 04 se observa la evolución de la población docente, administrativos y alumnos, así como la relación alumnos/docente y alumnos/personal administrativo hasta al 2013.

Tabla 4***Descripción de la Comunidad Universitaria.***

DESCRIPCION	2010	2011	2012	2013
Docentes	196	213	214	226
Administrativos	245	245	286	308
Alumnos	2879	2954	3010	3067
Nº alumnos /docentes	14,69	13,87	14,07	13,57
Nº alumnos /administrativos	11,75	12,06	10,52	9,95
M2 de aulas/Nº total de estudiantes	1,16	1,13	1,11	1,36

Fuente: Compendio Estadístico 2000 - 2008 - 2011 - 2012 – 2013.

El Presupuesto Institucional de Ingresos y Gastos está determinado por una serie de compromisos que la Institución tiene con la Comunidad Universitaria, el mismo que se encuentra orientado a atender actividades bien definidas con base en el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

De acuerdo al Presupuesto formulado para el año 2012, el Pliego 526 y la Unidad Ejecutora 00104 de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, prevé un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) debidamente distribuido por el monto de S/. 31,574,715.00 por Toda Fuente de Financiamiento.

Los Recursos Determinados, aquellos ingresos por concepto Canon, Sobre canon, Regalías y Participaciones, son asignadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, destinadas para la UNAS en el Transcurso del Ejercicio.

El monto previsto con cargo a su recaudación, asciende a la suma de S/. 157,226.00 sujeto a los índices de distribución de regalía minera, los mismos que serán utilizados, preferentemente en el financiamiento y co-financiamiento de investigaciones.

En la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se tiene como política de distribución del Canon y Sobre Canon, para incentivar a los docentes que realizan trabajos de investigación, para este efecto se cuenta con documentos de gestión administrada por el Consejo de Investigación, conocido como el CIUNAS.

Tabla 5

Presupuesto de Gastos para los años 2011, 2012 y 2013 (en nuevos soles).

GENÉRICA DE GASTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO			TOTAL PRESUPUESTO
	RECURSOS ORDINARIOS	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	RECURSOS DETERMINADOS	
Personal y				
21 Obligaciones	15,209,044.00	354,900.00		15,573,944.00
Sociales				
Pensiones y Otras				
22 Prestaciones	1,755,000.00	66,000.00		1,821,000.00
Sociales				
23 Bienes y Servicios	2,247,205.00	3,323,579.00		6,270,784.00
25 Otros Gastos	751,800.00	117,240.00		869,040.00
Adquisición de				
26 Activos No	6,340,000.00	533,721.00	156,226.00	7,039,947.00
Financieros				
TOTAL	27,022,049.00	4,395,440.00	157,226.00	37,574,715.00

Fuente: Área de Presupuesto-Of. De Planificación.

2.2.6. La gestión de calidad

Tiene significados específicos dentro de cada sector de operación de una empresa. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que la organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes:

- Planeamiento de la calidad.
- Control de la calidad.
- Aseguramiento de la calidad.
- Mejoras en la calidad.

La gestión de calidad se centra no solo a la calidad de un producto o servicio, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

Cuando hablamos de calidad en la Gestión Financiera de la Universidad, necesariamente llegamos a hablar de su

evaluación; y en la discusión sobre el cómo evaluar la calidad en la educación superior, distinguimos los distintos sistemas como Acreditación, Evaluación formativa, Certificación ISO, Ranqueo, etc., conjuntamente con la discusión del para qué evaluar.

Lindsay, (2002), parece introducir una mayor profundidad en estas distinciones. Algo así como separar lo objetivo de lo subjetivo. En efecto, distingue para la educación dos esquemas que se refieren al qué evaluar: el primero que denomina medición de la producción, que tiene que ver con el desempeño, los recursos y los resultados; el segundo, que radica en la medición del juicio de los agentes o interesados en la educación superior (Stakeholders) es un concepto amplio del enfoque destinado a valorizar y mensurar la percepción de los clientes. Entendemos que si hablamos de la Calidad en la Gestión Financiera, estamos refiriéndonos a garantizar que la organización sea eficiente para poder otorgar productos consistentes y que para ello debemos planearla, controlarla, construir programas de aseguramiento y mejora de la calidad, aspectos que se encuentran directamente relacionados a la planificación estratégica universitaria, y a otras herramientas de gestión como el diseño de la estructura de organización, el presupuesto universitario, el control interno. El libro “la Mejor Universidad del Mundo” menciona con mucho énfasis la importancia de la planificación estratégica en las Universidades como herramienta imprescindible para una nueva gestión universitaria. Compartimos esa afirmación, nuestra experiencia de planificación estratégica universitaria nos dice que podemos gestionar mejor si todos los miembros del equipo sabemos para dónde vamos, es decir que mediante una planificación oportuna.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO E INTERPRETACIÓN

Aquí presentamos los resultados de la investigación debidamente sistematizados en cuadros estadísticos, que nos facilitara para la realización del análisis y la interpretación correspondiente de la variable en estudio.

Los resultados están organizados teniendo en cuenta el diseño de investigación, es decir los resultados del cuestionario y la comparación de los resultados de los factores que dificultan el cumplimiento del plan operativo institucional en la Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013.

3.1.1. Resultados de los factores que dificultan el cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013.

Los resultados que se presenta, corresponden a los datos recogidos de la aplicación de un cuestionario con once ítems, cuyos indicadores miden el plan operativo.

Tabla 6

Cargo u Ocupación en la UNAS.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Autoridad	4	7,5
b	Jefe de oficina	12	22,6
c	Funcionario o servidor	37	69,8
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta, **ELABORACIÓN:** Investigadora

Interpretación

Los datos nos muestran el grado y nivel de responsabilidad jerárquica de la muestra establecida para la investigación, donde 69,8% es funcionario o servidor, el 22,6% es jefe de oficina y, el 7,5% es autoridad de la UNAS.

Tabla 7

Nivel Educativo.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Superior completa	30	56,6
b	Superior incompleta	10	18,9
c	Secundaria completa	10	18,9
d	Secundaria Incompleta	3	5,7
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Para la investigación es importante conocer el grado de instrucción de la muestra de estudio, encontrándose que 56,6% tienen superior completa, el 18,9% tiene superior incompleto, el 18,9% tiene secundaria completa y el 5,7% tiene secundaria incompleta.

Esta data nos permite discernir la importancia que tiene la formación académica en los responsables de la administración del presupuesto institucional.

Tabla 8

Género de los trabajadores de la UNAS.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
A	MASCULINO	36	67,9
B	FENEMINO	17	32,1
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

El 67,9% de los encuestados es masculino, y el 32,1% es de sexo femenino en el diseño maestral de la investigación.

Tabla 9

Tiempo que ocupa el Cargo o la Función.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Menos de 1 año	5	9,4
b	De a 3 años	12	22,6
c	De 3 a 5 años	15	28,3
d	De 5 años a más	21	39,6
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Los datos de campo nos demuestran que, el 39,6% tiene de 5 años de servicios a más en el cargo que ocupan, el 28,3% tiene de 3 a 5 años, el 22,6% tiene de 1 a 3 años, y el 9,4% tiene menos de 1 año.

Esta información nos conlleva a evidenciar el tiempo de servicios y la experiencia laboral de los encargados de administrar los recursos institucionales en la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Tabla 10

La Unidad Orgánica donde trabaja se tiene conocimiento del Plan Operativo Institucional de la UNAS.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	SI	28	52,8
b	NO	25	47,2
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

El resultado relacionado al conocimiento del Plan Operativo Instruccional por parte de los trabajadores materia de la investigación nos reporta que el 52,8% SI tiene el conocimiento, el 47,2% no tienen conocimiento.

Tabla 11

El nivel de conocimiento de dicho documento de gestión.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Mucho	27	50,9
b	Poco	14	26,4
c	Nada	12	22,6
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Cuando se pretende saber el nivel de conocimiento del Plan Operativo Institucional por parte de los encuestados se obtiene el siguiente resultado: el 50% sabe mucho, el 26,4% sabe poco, y el 22,6% no sabe, sobre dicho documento de gestión.

Tabla 12

Porcentaje del Plan Operativo Institucional se cumple en vuestra Unidad Laboral.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Entre 1 a 20%	9	17,0
b	Entre 21 a 50%	20	37,7
c	Más de 50%	24	45,3
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Se observa en la encuesta N° 01 que el 45,3% de los encuestados cumple con lo señalado en el POI en más del 50%, por otro lado 37,7% expresa que

tiene entre 21 a 50% y solamente el 17% manifiesta que el POI se cumple entre 1 a 20%.

Tabla 13

Factores que dificultan el cumplimiento del POI en la UNAS.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Desconocimiento	24	45,3
b	Negligencia	10	18,9
c	Incapacidad	12	22,6
d	Indiferencia	7	13,2
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigador

Interpretación

Respecto de los factores que dificultan el cumplimiento del POI, 45,3% de los encuestados desconocen las causas, 18,9% menciona que el factor es la negligencia, el 22,6% asegura que es por incapacidad y el 13,2% menciona que la indiferencia es el factor que dificulta el cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la UNAS.

Tabla 14

Importancia que tiene el Plan Operativo Institucional en la UNAS.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	SI	33	62,3
b	NO	20	37,7
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigador

Interpretación

Respecto de la importancia que tiene el Plan Operativo Institucional, el trabajo de campo nos da como resultado que para el 62,3% si es importante y para el 37,7% no es importante el Plan Operativo Institucional en la UNAS.

Tabla 15

Las implicancias por la no aplicación del Plan Operativo Institucional en la UNAS.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	SI	25	47,2
b	NO	28	52,8
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Cuando se pregunta sobre las implicancias por la no aplicación del POI, se obtiene el siguiente resultado: 52,8% indica que no tiene conocimiento de las implicancias, el 47,2% si tiene conocimiento de las implicancias del Plan Operativo Institucional de la UNAS.

Tabla 16

El documento mediante el que puede acreditar que no se ha cumplido con la aplicación del POI.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	Memoria anual	25	47,2
b	Estados	20	37,7
c	No lo se	8	15,1
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Respecto del documento mediante el que puede acreditar que no se ha cumplido con la aplicación del POI. el 47,2% asegura que es la memoria anual, el 37,7% menciona que son los Estados Financieros y el 15,1% no lo sabe.

3.1.2 CUESTIONARIO ENTREVISTA

Tabla 17

Si en la UNAS se cuenta con un POI.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	SI	47	88,7
b	NO	6	11,3
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Cuestionario de entrevista

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Cuando se les pregunto sobre si concian sobre la existencia del Plan Operativo Institucional en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, el 88,7% dice que, si cuenta con este instrumento de gestión, mientras que el 11,3% asegura que la UNAS no tiene el POI.

2.- Si su respuesta es positiva, sírvase decirnos cuál es la importancia de este documento, que incidencia tiene en el cumplimiento de metas institucionales.

En los procesos académicos y administrativos con la finalidad de cumplir su rol de gestión, si es importante ya que se consigna las políticas y objetivos que se pretende ejecutar en un determinado plazo y sí tiene incidencia en el cumplimiento de metas.

3.- En caso de que su respuesta sea negativa, sírvase explicar las razones.

No es importante porque se trata de un mero documento de trámite administrativo, que puede o no cumplirse, no tiene mayor incidencia.

Tabla 18***Si el POI es aplicado en la Unidad Orgánica donde usted labora.***

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	SI	43	82,7
b	NO	9	17,3
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta N° 02**ELABORACIÓN:** Investigadora**Interpretación**

Realizado el segundo trabajo de campo, mediante la encuesta número 2, y el 82,7% asegura que si es aplicado y 17,3% dice que no es aplicado en la unidad orgánica donde trabaja.

Tabla 19***La capacidad de gasto que influye en el cumplimiento de objetivos y metas del POI en la UNAS.***

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
A	SI	39	73,6
B	NO	14	26,4
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta N° 02**ELABORACIÓN:** Investigadora**Interpretación**

Respecto de la capacidad de gasto que influye en el cumplimiento de objetivos y metas del POI en la UNAS. el 73,6% manifiesta que si influye y 26,4% asegura que no influye en la UNAS.

Tabla 20

La Gestión Financiera influye en el cumplimiento de metas del POI en la UNAS.

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	SI	26	49,1
b	NO	27	50,9
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Sobre el aspecto referido a que si la Gestión Financiera influye en el cumplimiento de metas del POI en la UNAS. el 49,1% responde que si influye y 50,9% asegura que no influye la gestión financiera en el cumplimiento de metas del Plan Operativo Institucional en la UNAS.

Tabla 21

¿El POI y el Presupuesto Institucional tiene alguna relación?

ITEMS	CATEGORIA	fi	%
a	SI	28	52,8
b	NO	25	47,2
TOTAL		53	100,0

FUENTE: Encuesta

ELABORACIÓN: Investigadora

Interpretación

Cuando se pregunta si el POI y PIA tienen alguna relación, el 52,8% afirman que si tienen relación y el 47,2% aseguran que no tiene relación el Plan Operativo Institucional y el Presupuesto Institucional en la UNAS.

3.1.3. Resultado de la correlación de los factores que dificultan el cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la UNAS

En la tabla siguiente apreciaremos la relación de las variables con sus respectivos niveles en el nivel de los trabajadores de la UNAS y su respectivo coeficiente de correlación tal como se ha planteado en el diseño para la presente investigación, planteándose los calificativos alternativos de buena, regular, deficiente, total, promedio, obteniéndose los resultados siguientes:

Tabla 22

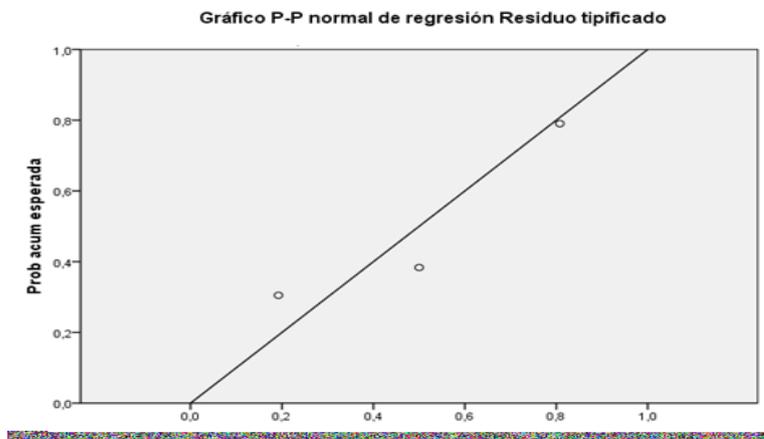
La incapacidad del gasto y la débil Gestión Financiera, influye en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional.

VARIABLE	NIVELES	TRABAJADORES		COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
		fi	%	
La incapacidad del gasto y la débil gestión financiera,	Buena	76-	00	0
	Regular	46-75	28	52,8
	Deficiente	20-45	25	47,2
	Total		53	100
	Promedio		17,66	
	Desviación		1,519	
				0.667
El cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional	Buena	76-	00	00
	Regular	46-75	47	88,7
	Deficiente	20-45	6	11,3
	Total		53	100
	Promedio		17,66	
	Desviación		1,653	

Fuente: Encuestas 01.

En los resultados obtenidos de la incapacidad del gasto y la débil gestión financiera de la UNAS el 52,8% opinan regular, y el 47,2% es deficiente.

En los resultados obtenidos del cumplimiento de metas y objetivos del plan operativo institucional el 88,7% es regular y el 11,3% es deficiente.



PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

Ho: La incapacidad del gasto y la débil gestión financiera, influyen en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Ha: La incapacidad del gasto y la débil gestión financiera, no influyen en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Siendo la correlación buena $r = 0,667$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

Tabla 23

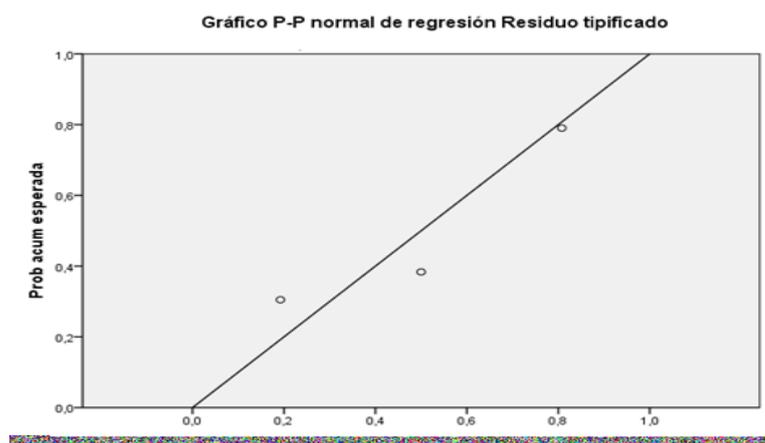
La incapacidad de gasto influye en el incumplimiento de objetivos y metas del POI de las UNAS.

VARIABLE	NIVELES		TRABAJADORES		COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
			fi	%	
La incapacidad del gasto	Conoce	74-	27	50,9	r=0,755
	Conoce poco	47-73	14	26,4	
	No conoce	20-46	12	22,6	
	Total		53	100	
	Promedio		17,66		
	Desviación		1,65		
El incumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional	Buena	74-	00	00	r=0,755
	Regular	47-	43	82,7	
	Deficiente	20-	9	17,3	
	Total		53	100	
	Promedio		17,6		
	Desviación		1,74		

Fuente: encuesta N° 01.

En los resultados obtenidos de la incapacidad de gasto que influye en el incumplimiento de objetivos y metas del POI de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, el 50,9% conoce, el 26,4% conoce poco y el 22,6% no conoce.

En los resultados obtenidos en el incumplimiento de objetivos y metas del plan operativo institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva el 82,7% opinan que es regular y el 17,3% que es deficiente.



Prueba de Hipótesis Específica 1

H_0 : La incapacidad del gasto influye en el incumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva

H_a : La incapacidad del gasto no influye en el incumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva

Siendo la correlación fuerte, con coeficiente $r = 0,755$, esto significa que se acepta la hipótesis es nula.

Tabla 24

Consolidado de la relación de la débil Gestión Financiera influye en el incumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la UNAS.

VARIABLE	NIVELES	TRABAJADORES		COEFICIENTE DE	
		fi	%		
Débil Gestión Financiera	Alta	74-100	24	45,3	r=0,785
	Media	47-73	22	41,5	
	Baja	20-46	7	13,2	
	Total		53	100	
	Promedio		16,77		
	Desviación		1,997		
	Buena	74-100	0	00	

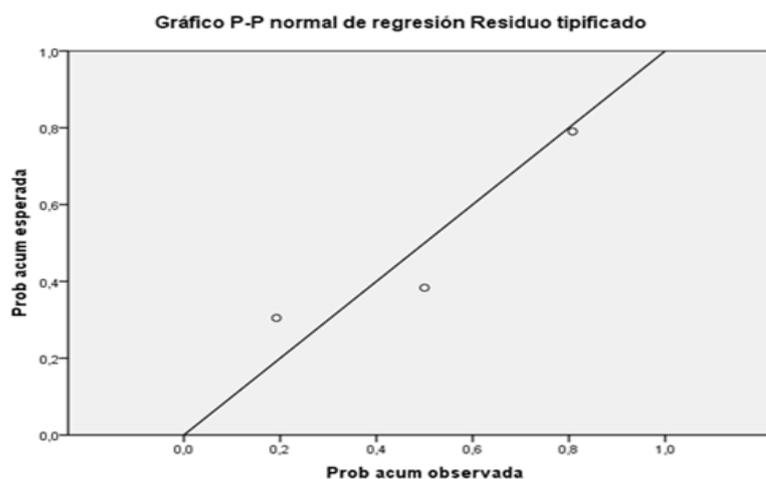
El incumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional	Regular	47-73	39	73,6
	Deficiente	20-46	14	26,4
	Total		53	100
	Promedio		1,976	
	Desviación		1,897	

Fuente: encuesta N° 01.

El resultado obtenido respecto de la relación de la débil Gestión Financiera influye en el incumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la UNAS. 45,3% opinan que la débil gestión es alta, el 41,5% opinan medio y el 13,2% opinan que es deficiente.

En los resultados obtenidos en el incumplimiento de metas y objetivos del POI de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, el 73,6% opinan que es regular y el 26,4 % que es deficiente.

CONSOLIDADO DE LA RELACIÓN DE LA DÉBIL GESTIÓN FINANCIERA INFLUYE EN EL INCUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA.



Prueba de hipótesis específica 2

H_0 : La débil Gestión Financiera influye en el incumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

H_a : La débil Gestión Financiera no influye en el incumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Siendo la correlación fuerte, con coeficiente $r = 0,785$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

Tabla 25

Consolidado de la relación del Presupuesto Institucional es incongruente con el Plan Operativo Institucional, en Perjuicio del cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

VARIABLE	NIVELES	TRABAJAD		COEFICIEN TE DE
		fi	%	
Presupuesto Institucional	Buena	74-	00	00
	Regular	47-73	33	62,3
	Deficiente	20-46	20	37,7
	Total		53	100
	Promedio		17,66	
	Desviación Estándar		1,68	
Plan Operativo Institucional	Buena	74-	00	00
	Regular	47-73	26	49,1
	Deficiente	20-46	27	50,9
	Total		53	100
	Promedio		17,66	
	Desviación Estándar		1,96	

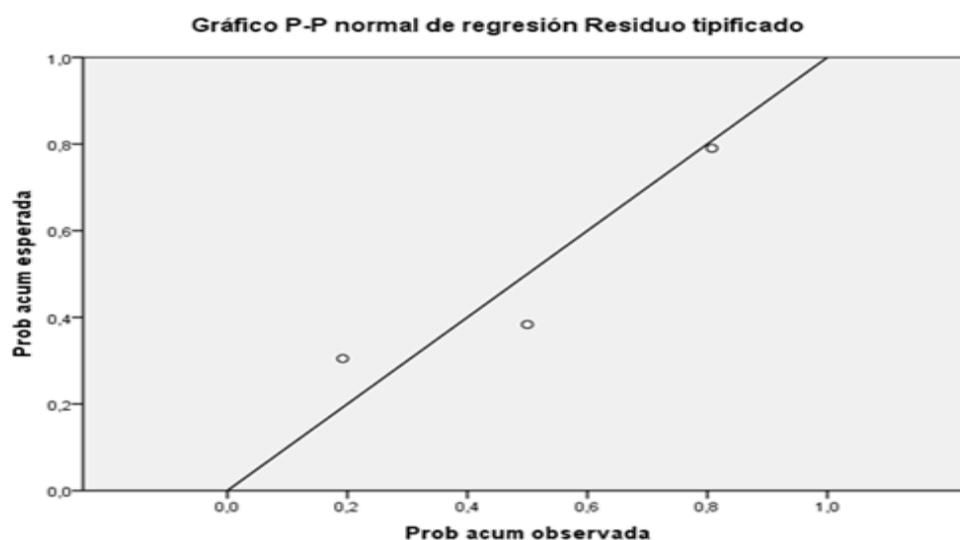
$r = 0,805$

Fuente: encuesta N° 01.

En los resultados obtenidos del Presupuesto Institucional en perjuicio del cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, el 62,3% opinan es regular y el 37,7% opinan deficiente.

En los resultados obtenidos del Plan Operativo Institucional, en perjuicio del cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, el 49,1% opinan es regular y el 50,9% opinan deficiente.

CONSOLIDADO DE LA RELACIÓN DEL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL ES INCONGRUENTE CON EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL, EN PERJUICIO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA



Prueba de Hipótesis Específica 3

H₀: La relación del presupuesto institucional es incongruente con el Plan Operativo Institucional, en perjuicio del cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

H_a: La relación del Presupuesto Institucional no es incongruente con el Plan Operativo Institucional, en perjuicio del cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Agraria de la Selva

Siendo la correlación fuerte, con coeficiente $r = 0,805$. por lo tanto, se acepta la hipótesis es nula.

Tabla 26

Consolidado de la relación en las implicancias por la no aplicación del POI y el Presupuesto Institucional tienen alguna relación.

VARIABLE	NIVELES	DOCENTES		COEFICIENTE DE
		fi	%	
Las implicancias por la no aplicación del POI.	Buena	74-100	00	00
	Regular	47-73	25	47,2
	Deficiente	20-46	28	52,8
	Total		53	100
	Promedio		17,66	
	Desviación Estándar		1,89	
el POI y el Presupuesto institucional tienen alguna relación.	Buena	19-25	00	00
	Regular	12-18	28	52,8
	Deficiente	5-11	25	47,2
	Total		53	100
	Promedio		17,66	
	Desviación Estándar		1,78	

$r = 0,979$

Fuente: Encuesta N° 01 y 02.

En los resultados obtenidos en las implicancias por la no aplicación del POI, el 47.2% opinan regular y el 52.8 opinan que es deficiente.

En los resultados obtenidos el POI y el presupuesto institucional tienen alguna relación el 52.8% opinan que es regularmente y el 47.2% opinan que no tienen relación.

3.2 DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para evidenciar la hipótesis y sus variables, exponemos los siguientes datos estadísticos obtenidos en la observación ordinaria durante la ejecución de La tesis:

Tabla 27

Ejecución del Presupuesto Institucional Periodo 2011.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIA	PIM	COMPROMIS O	SALDO
Recursos Ordinarios	27,727,906.0	27,747,106.0	27,641,642.63	105,463.37
Recursos Directamente Recaudados	4,024,678.00	4,309,228.00	4,197,691.18	111,536.82
Donaciones y Transferencia	0.00	564,190	51,909.00	512,281.00
Recursos Determinados	29,542.00	174,552.00	0.00	174,552.00
TOTAL	31,782,126.00	32,795,076.00	31,891,242.81	903,833.19

Fuente: Memoria Anual 2011 UNAS.

Interpretación: Como se aprecia en el cuadro precedente, en el año 2011 hubo un saldo significativo de presupuesto sin ejecutar de hasta 903,933.19 soles, siendo el rubro de donaciones y transferencias el que menos se ejecutó. Este monto refleja que efectivamente hubo deficiencias en la correcta ejecución y control del presupuesto institucional de la UNAS, las causas están relacionadas con la ineficiencia del personal directivo y funcionarios de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Estos datos confirman la hipótesis planteada para la presente investigación.

Tabla 28***Ejecución del Presupuesto Institucional Periodo 2012.***

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIA	PIM	COMPROMISO	SALDO
Recursos Ordinarios	27,022,049.00	27,704,297.00	27,702,754.09	1,542.91
Recursos Directamente Recaudados	4,395,440.00	5,262,663.00	4,832,997.37	429,665.63
Donaciones y Transferencia	0.00	272,054.00	218,716.40	53,337.60
Recursos Determinados	157,226.00	157,226.00	0.00	157,226.00
TOTAL	31,574,715.00	33,396,240.00	32,754,467.86	641,772.14

Fuente: Memoria Anual 2012 UNAS.

Interpretación: Un hecho similar, pero en menos escala se ha producido en el año 2012, donde se aprecia que se ha dejado de ejecutar la significativa suma de 641,772.14 soles en desmedro de las inversiones programadas para el referido año, siendo los estudiantes y profesores los más perjudicados ya que se evidencia la deficiencia en el uso de los recursos públicos asignados para la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Es evidente que el Plan Operativo Institucional no se ha logrado cumplir a cabalidad.

Los resultados en la prueba de campo confirman una vez más la hipótesis planteada en la investigación.

Tabla 29

Ejecución del Presupuesto Institucional Periodo 2013.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PIA	PIM	COMPROMISO	SALDO
Recursos Ordinarios	30,352,880.00	31,273,580.00	31,051,274.95	222,305.05
Recursos Directamente Recaudados	4,492,139.00	5,827,544.00	4,731,351.72	1,096,192.28
Donaciones y Transferencia	0.00	365,347.00	358,051.40	7,295.60
Recursos Determinados	169,290.00	169,290.00	102,415.30	66,874.70
TOTAL	35,014,309.00	37,635,761.00	36,243,093.37	1,392,667.63

Fuente: Memoria Anual 2013 UNAS.

Interpretación: Cuando se apreciaba que en el año 2013 pudiera descender el nivel de ineficiencia en el uso de los recursos estatales en la UNAS, la situación se revierte y se incrementa significativamente a un sorprendente 1,392,667.63 nuevos soles duplicándose el monto no utilizado en relación al Ejercicio Fiscal 2012. Conformándose una vez mas que no existe la menos intención de superar los índices de ineficiencia en el logro de los objetivos planteados en el Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

Tabla 30

En total durante el periodo de estudio se dejó de utilizar:

2011	903,833.19
2012	641,772.14
2013	1,392,667.63
TOTAL	2,938,272.96

Suma altamente significativa para una institución con muchas carencias, sobre todo de los alumnos.

CAPITULO IV
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1.- Con la hipótesis:

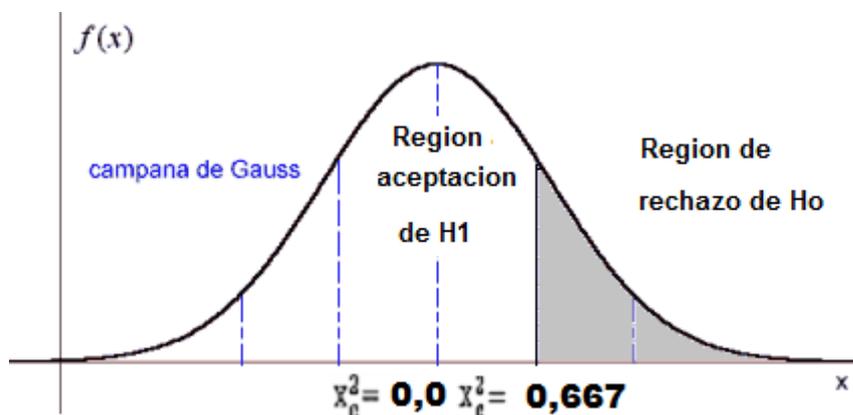
Ante la afirmación de la incapacidad del gasto y la débil gestión financiera, influyen en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Se da la negación de los resultados obtenidos, tal como se demuestra en grafico 18. Siendo la correlación buena $r = 0,667$, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, entonces se niega la hipótesis alternativa

Tabla 31

Chi Square Tests.

	VALUE	Df
Pearson Chi-square	0,667	4
TOTAL	53	

Elaboración: Investigadora



Para Paredes (2012) el Plan Operativo Institucional es la práctica es un conjunto de actividades, criterios y orientaciones de trabajo, los cuales servirán de guía para las oficinas académicas, administrativas, y centros de producción, y puedan cumplir sus objetivos en base a un presupuesto asignado; además, contiene la articulación entre la problemática institucional, los objetivos estratégicos y las metas presupuestales, llegando al nivel de cada dependencia, estableciendo con claridad como la ejecución de cada meta presupuestal, medido a través de sus indicadores, contribuye al logro de los objetivos estratégicos y a la solución de los problemas institucionales dando cumplimiento a la misión de la institución.

4.2. Con el problema

Ante la formulación: ¿Cuáles son los factores que dificultan el cumplimiento del Plan Operativo Institucional de La Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013?

Se confirma los factores que dificultan el cumplimiento del Plan Operativo Institucional no favorece el desarrollo de La Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013.

Para Rodríguez (2013) el Plan Operativo es un instrumento válido para el proceso de modernización de la Universidad, incorpora el uso óptimo de sus recursos, el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas y asegura la calidad de nuestros servicios.

A la comunidad universitaria, se presenta la propuesta del Plan Operativo Institucional 2013 de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, para lo cual se somete a consideración de los miembros del Consejo Universitario y Asamblea Universitaria su revisión y/o aprobación, respectiva.

4.3. Con las bases teóricas.

Facilitó el desarrollo de la investigación para los resultados obtenidos de los factores que dificultan el cumplimiento del Plan

Operativo Institucional de La Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013.

Para Esteban (2012) seguir de cerca el cumplimiento de las acciones planificadas, ajustar los tiempos, intercambiar oportunamente información, resolver problemas operativos en el proceso, así como brindar apoyo y asesoría permanente cuando se requiera por parte de la Oficina de Planificación y Presupuesto.

La evaluación posibilitará analizar y valorar de inmediato, y de manera formal, los logros con respecto a los objetivos y resultados esperados, el cumplimiento de los distintos proyectos y acciones, las dificultades que existan, y las alternativas que sean necesarias para lograr lo previsto, tanto a nivel particular como a nivel institucional.

La evaluación será asumida por los propios actores institucionales bajo la responsabilidad de los miembros de la comisión y mediante el apoyo técnico de la Oficina de Planificación y Presupuesto. El informe de evaluación será presentado a las unidades correspondientes.

El seguimiento y evaluación será un escenario e instancia de aprendizaje en el marco de un proceso de retroalimentación para los actores institucionales y las autoridades en particular, en la medida en que contribuyan a clarificar sus estrategias de intervención y de gestión

4.4. Con los objetivos.

Con el siguiente objetivo:

Investigó los factores que dificultan el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013.

Se experimentó el 98% comprobado con los tres estamentos de la universidad.

Para Zavala (2012), es un documento técnico de gestión institucional, considera la implementación de los proyectos,

actividades y acciones debidamente financiadas, coordinada con la elaboración del Cuadro de Necesidades Institucional y del Plan de Adquisiciones, buscando asegurar la vinculación entre las metas presupuestales y su contribución al logro de los objetivos del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2021; para dicho efecto, se ha acopiado la información con las actividades elaboradas por las diferentes Oficinas Académicas y Administrativas de nuestra institución.

CONCLUSIONES

1.- Los factores que dificultan el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013, esta expresada en la deficiencia administrativa y se manifiesta en la lentitud de los trámites y de los documentos de gestión en las oficinas para lograr finalizar el servicio, dicha deficiencia se debe a las funciones definidas y asignadas al personal administrativo las mismas que no están acorde a su formación y experiencia, no siendo idóneo para asumir su labor con responsabilidad y eficiencia, . Siendo la correlación buena $r = 0,667$, por lo tanto, se acepta la hipótesis.

2.- La incapacidad de gasto influye en el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, esto indica que el principal conflicto de la UNAS es la pérdida de la cultura institucional y de valores humanos e institucionales. Estos aspectos se traducen en el exceso de desconfianza, falta de solidaridad y compromiso; debilidad de las relaciones para el trabajo, para la investigación y para la proyección universitaria en la región. Siendo la correlación fuerte, con coeficiente $r = 0,755$, esto significa que la hipótesis es nula.

3.- La gestión financiera influye en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, ya que logran que el proceso presupuestario favorezca e impulse el desarrollo progresivo de una gestión orientada a resultados en toda la administración pública. Sin embargo, este hecho no ocurre en la UNAS, Siendo la correlación fuerte, con coeficiente $r = 0,785$, por lo tanto, se acepta la hipótesis es nula.

4.- La relación del Presupuesto Institucional y plan operativo de la Universidad Nacional Agraria de la Selva es fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño de los cuatro estamentos respecto del bienestar de la población, en

particular, de los estudiantes, Siendo la correlación fuerte, con coeficiente $r = 0,805$. por lo tanto, se acepta la hipótesis es nula.

RECOMENDACIONES

- 1.- A los funcionarios que tomen conciencia de las políticas de gestión que articulados entre con los documentos de gestión como el Plan Estratégico Institucional (PEI) el Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto por Resultados (PPR) sirven para lograr las metas institucionales.

- 2.- La Alta Dirección de la UNAS deberá formar y capacitar a sus trabajadores y funcionarios en materias relacionadas con la elaboración y ejecución de instrumentos de gestión para evitar las inconsistencias que se presentan durante la rotación de funcionarios, Además de la carencia de profesionales con valores en el desarrollo del Plan Operativo Institucional de funcionarios y docentes.

- 3.- La Dirección General de Administración deberá implementar políticas tendentes a la minimización de extensos trámites administrativos y desconocimiento de la normatividad a los integrantes de la comunidad universitaria.

- 4.- La Alta Dirección deberá obligar y comprometer a la comunidad universitaria el cumplimiento de los reglamentos y normatividad de la institución

BIBLIOGRAFÍA

1. **Constitución Política del Perú**, diciembre de 1993.
2. **Henry Fayol**, Libro Administración Industrielle et Generale. Edit. BB.AA 1988.
3. **Ley N° 23733**, Ley Universitaria; Artículo 84°
4. **Ley N° 28112**, Ley Marco de la administración financiera del Estado; Artículo 18°
5. **Ley N° 30114**, Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014, Artículo 4°
6. **Ley 27209**, Ley Gestión Presupuestaria del Estado; Artículo 5°
7. **Ley N° 29626**, de Presupuesto del sector público para el año fiscal 2011,
8. **Ley N° 29812**, de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012
9. **Leyes N°s. 29813 y 29814**, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2012 y Ley de Endeudamiento del Sector Público para el año Fiscal 2012
10. **Ley N° 29951**, Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto Sector Público. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013.
11. **MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS**, Directiva para la elaboración del Planes Estratégicos Multianuales 2012-2014. Documento de trabajo. Lima. Perú 2008.
12. **MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS**, Ley N° 28411 -Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; Artículo 71° Artículo 84.

13. **MokateKaren**, junio 1999 EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD: ¿QUÉ QUEREMOS DECIR?

SITIOS WEB

<http://www.monografias.com/trabajos82/gestion-estrategica-recursos-humanos-universidades-publicas/gestion-estrategica-recursos-humanos-universidades-publicas.shtml#xzz3L8q15n93>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: “Factores que Dificultan el Cumplimiento del Plan Operativo Institucional de la Universidad Agraria de la Selva Periodo 2013”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Interrogante principal.</p> <p>¿Cuáles son los factores que dificultan el cumplimiento del Plan Operativo Institucional de La Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013?</p> <p>Interrogantes secundarias.</p> <p>❖ ¿En qué medida la incapacidad del gasto influye en el cumplimiento de objetivos y metas del plan operativo institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?</p> <p>❖ ¿De qué manera la gestión financiera influye en el cumplimiento de objetivos y metas del plan operativo institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?</p> <p>❖ ¿Cuáles es la relación del presupuesto institucional y el plan operativo de la Universidad Nacional Agraria de la Selva?</p>	<p>Objetivo principal.</p> <p>Investigar los factores que dificultan el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva periodo 2013</p> <p>Objetivos específicos.</p> <p>❖ Investigar si la incapacidad de gasto influye en el cumplimiento de objetivos y metas del plan operativo institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.</p> <p>❖ Determinar si la gestión financiera influye en el cumplimiento de metas y objetivos del plan operativo institucional de la Universidad Nacional Agraria De La Selva.</p> <p>❖ Analizar la relación del presupuesto institucional y plan operativo de la Universidad Nacional Agraria De La Selva.</p>	<p>Hipótesis General.</p> <p>“La incapacidad del gasto y la débil gestión financiera, influyen en el cumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva</p> <p>Hipótesis Secundarias.</p> <p>❖ La incapacidad del gasto influye en el incumplimiento de objetivos y metas del plan operativo institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.</p> <p>❖ La débil gestión financiera influye en el incumplimiento de metas y objetivos del Plan Operativo Institucional de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.</p> <p>❖ La relación del presupuesto institucional es incongruente con el Plan Operativo Institucional, en perjuicio del cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.</p>	<p>La hipótesis planteada es de tipo causal y se compone de dos variables, una independiente y otra dependiente, tal como mostramos a continuación:</p> <p>Variable independiente (VI):</p> <p>VI: Incapacidad de Gasto.</p> <p>La incapacidad de gasto se refiere que no se está cumpliendo con la ejecución del presupuesto que se les da a las diferentes facultades de la universidad nacional agraria de la selva</p> <p>VI: Gestión financiera</p> <p>Gestión Financiera La gestión financiera tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas Fases Financiera de la Universidad nacional agraria de la selva.</p> <p>Variable Dependiente (VD):</p> <p>VD: Cumplimiento de metas y objetivos</p> <p>Se analiza plan operativo con la finalidad de que se cumplan las metas, objetivos que se realiza anual por la universidad nacional agraria de la selva.</p>	<p>Variables Independientes</p> <p>X: Incapacidad de Gasto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución Presupuestal - Devoluciones Presupuestales - Evaluaciones Presupuestales - Improvisaciones Presupuestales <p>Y: Gestión Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Control - Organización - Dirección <p>Variable Dependiente:</p> <p>Z: Cumplimiento de metas y objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Académico - Proyección social - Investigación - Procesos administrativos 	<p>Nivel y Tipo de Investigación:</p> <p>El presente estudio se caracteriza por ser una investigación de nivel descriptivo – explicativo, por cuanto se describirá la realidad problemática del Plan Operativo Institucional en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, luego se explicará por qué existe una incapacidad del gasto.</p> <p>Respecto al tipo de investigación, éste es de carácter aplicado, toda vez que, para explicar las causas del problema, se utilizará teorías conocidas y verdades ya conocidos.</p> <p>Diseño de Investigación:</p> <p>De acuerdo a los objetivos planteados, el presente trabajo de investigación se caracteriza con el diseño transversal (no experimental). Por cuanto, no se pretende manipular intencionalmente las variables, sino en observar el fenómeno tal y como se dan en su contexto natural.</p> <p>De otra parte, el presente estudio es de carácter longitudinal, porque se investigará a través de la recolección de datos históricos, vale decir correspondiente a los ejercicios presupuestales 2011 al 2013</p>	<p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas: Esta técnica nos ayudará en recopilar información de primera mano dirigida a informantes claves como el titular del pliego, Jefes administrativos, decanos, etc. • Observación: Esta técnica se utilizará para recopilar información acerca del plan operativo y el tiempo de demora en el cumplimiento de metas y objetivos. • Encuestas: Se aplicarán a las autoridades, decanos, Jefes de departamentos, oficina general de administración, oficina de planificación y presupuesto, oficina de abastecimiento, oficina de contabilidad y oficina de tesorería.

7. ¿Qué porcentaje del POI se cumple en vuestra unidad laboral?

- a. Entre 1 a 20%
- b. Entre 21 a 50 %
- c. Más de 50%

8. ¿Qué factores dificultan el cumplimiento del POI en la UNAS?

- a. Desconocimiento
- b. Negligencia
- c. Incapacidad
- d. Indiferencia
- e.- Otro

Detalle.....

9. ¿Sabe qué importancia tiene el Plan Operativo Institucional en la UNAS?

- a. Si..... b. No.....

Si su respuesta es afirmativa indique por favor:

.....

10. ¿Conoce usted las implicancias por la no aplicación del POI?

- a. Si.... b. No.....

Si su respuesta es afirmativa indique por favor:

.....

.....

.....

.....

11.- ¿Cuál es el documento mediante el que puede acreditar que no se ha cumplido con la aplicación del POI?

- a. Memoria anual
- b. Estados Financieros
- c. No lo se

GRACIAS POR SU VALIOSO TIEMPO

ANEXO 3

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Tenga la amabilidad de responder a las siguientes interrogantes que nos permitirán conocer su punto de vista para desarrollar la Tesis Titulada “Factores que dificultan el cumplimiento de la Plan Operativo Institucional en la Universidad Nacional Agraria de la Selva Periodo 2013”.

- 1.- ¿Sabe usted si en la UNAS se cuenta con un POI?
- 2.- Si su respuesta es positiva, sírvase decirnos cuál es la importancia de este documento, que incidencia tiene en el cumplimiento de metas institucionales.
- 3.- En caso de que su respuesta sea negativa, sírvase explicar las razones.
- 4.- Sírvase informar, si el POI es aplicado en la unidad orgánica donde usted labora.
- 5.- Sírvase informarnos si la capacidad de gasto influye en el cumplimiento de objetivos y metas del POI en la UNAS.
- 6.- Sírvase decirnos si la gestión financiera influye en el cumplimiento de metas del POI en la UNAS.
- 7.- Sírvase decirnos si el POI y el Presupuesto institucional tienen alguna relación.