



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA Y EL CONTROL
PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DANIEL ALCIDES
CARRIÓN (CERRO DE PASCO), PERIODO 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA SOCIAL**

AUTOR:

CARBAJAL REQUIZ CELEDONIO

ASESOR:

DRA. SEQUEIROS PASTOR, SILVIA IRENE

JURADO:

DRA. ALIAGA PACORA ALICIA AGROMELIS

DRA. MARIA DIANA TORRES CARPIO

DR. YAULI GUTIERREZ ALFONSO

LIMA-PERÚ

2019

TESIS

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA Y EL
CONTROL PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD
DANIEL ALCIDES CARRIÓN (CERRO DE PASCO),
PERIODO 2017”**

DEDICATORIA

A mi familia por darme fuerzas para
seguir adelante por su constante
comprensión en mi vida y así
perseverar en nuevos logros
profesionales

AGRADECIMIENTO

Al Divino Hacedor por tantas virtudes y hacer realidad este gran proyecto de vida.

A los docentes profesores que han contribuido en mi formación académica y a mi prestigiosa alma mater, Universidad Nacional Federico Villarreal.

ÍNDICE

CARATULA	i
TÍTULO	ii
DEDICATORIA.....	iii
RECONOCIMIENTO	iv
INDICE	v
RESÚMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.3.1. Problema General	12
1.3.2. Problemas Específicos	12
1.4.ANTECEDENTES	13
1.5.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.6.LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.7.OBJETIVOS	20
1.7.1. Objetivo General.....	20
1.7.2. Objetivos Específicos	20
1.8.HIPÓTESIS	21
II. MARCO TEÓRICO.....	22

2.1.MARCO CONCEPTUAL	22
III. MÉTODO.....	52
3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.2.POBLACIÓN Y MUESTRA	53
3.3.OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	54
3.4.INSTRUMENTOS	55
3.5.PROCEDIMIENTOS	55
3.6.ANÁLISIS DE DATOS.....	56
3.7.CONSIDERACIONES ÉTICAS	57
IV. RESULTADOS	58
4.1.CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	58
4.2.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	64
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	79
VI. CONCLUSIONES.....	79
VII. RECOMENDACIONES	81
VIII. REFERENCIAS	84
IX. ANEXOS	87

RESÚMEN

La presente investigación titulada “Planeación Estratégica Aplicada y el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), Periodo 2017”, se determinó con la finalidad de mejorar el control presupuestal en donde se compara las cifras presupuestadas con las reales, por consiguiente la planeación estratégica retroalimenta el proceso presupuestario para el año siguiente en la asignación de los recursos, dentro de la organización Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC) en Cerro de Pasco.

El desarrollo metodológico tuvo un diseño no experimental transeccional, el nivel es descriptivo correlacional, trabajándose las hipótesis en análisis correlacional, aplicados a resultados obtenidos por la recolección de datos, utilizándose por consiguiente la escala de Likert en esta medición. Asimismo, la muestra fue de 60 colaboradores entre personal administrativo y profesionales de la especialidad, por consiguiente, se sugiere que el Planeamiento Estratégico utilizado se habitúe en tantas mejoras requiera el aspecto presupuestal, resaltando lo adecuado en razones de administrar un ente económico público. Cabe señalar que el Planeamiento Estratégico sí influye en el control presupuestal de la institución económica Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC).

Palabras clave: Planeamiento Estratégico, Control Presupuestal, Análisis de brechas coordinación de actividades.

ABSTRACT

The present research entitled "Applied Strategic Planning and Budgetary Control of the Daniel Alcides Carrión University (Cerro de Pasco), Period 2017", was determined with the purpose of improving budgetary control in which the budgeted figures are compared with the actual ones, by consequently, the strategic planning feeds into the budgetary process for the following year in the allocation of resources, within the organization Daniel Alcides Carrión National University (UNDAC) in Cerro de Pasco.

The methodological development had a non-experimental transectional design, the level is descriptive correlational, the hypotheses being worked on in correlational analysis, applied to the results obtained by the data collection, using therefore the Likert scale in this measurement. The sample was also 60 collaborators between administrative staff and professionals of the specialty, therefore it is suggested that the Strategic Planning used get used to so many improvements require the budgetary aspect, highlighting the appropriate reasons for managing a public economic entity. It should be noted that Strategic Planning does influence the budgetary control of the economic institution Daniel Alcides Carrión National University (UNDAC).

Key words: Strategic Planning, Budgetary Control, Gap analysis, coordination of activities.

I. INTRODUCCIÓN

En el país, actualmente, las universidades brindan un rol fundamental para las sociedades, formando líderes profesionales que sean humanistas y capaces de enfrentar los retos del mundo globalizado. En este contexto, particularmente, las universidades nacionales que son solventadas por los recursos del país, deben llevar un control presupuestario eficiente que garantice el eficaz uso de sus recursos tanto económicos, como humanos. Es por esto, que la presente tesis aborda la variable Control presupuestario y las variables Planeamiento Estratégico utilizada como herramienta estratégica que brinda un soporte y dirección a las organizaciones, en este caso en una organización educativa como la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco. El trabajo en mención tiene la siguiente capitulación. En el primer capítulo, se refiere al planteamiento del problema y en cuyo contenido del mismo se considera los antecedentes nacionales e internacionales, objetivos, justificación, alcances y limitaciones, así como la definición precisa de las variables. Seguidamente el capítulo II, contiene el marco teórico de la investigación y, se refiere a las teorías específicas del tema, enfocándose en el Planeamiento Estratégico y cómo ésta se relaciona con el Control Presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco). Asimismo, se presenta las hipótesis de la investigación. En el tercer capítulo, se aborda el método, en donde se enfoca el tipo, nivel y diseño, pruebas de hipótesis, las variables, población y muestra, técnicas e

instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos.

Luego el capítulo, está referido a la presentación de resultados y dentro de ello se presenta la contrastación de hipótesis y el análisis e interpretación de dichos resultados. Luego se presenta la discusión de los resultados, la presentación de conclusiones, recomendaciones y las referencias de las fuentes bibliográficas. Finalmente, se presenta los anexos, como es la matriz de consistencia y la encuesta realizada.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco observamos que la planeación estratégica aplicada aún carece de índices de desempeño en relación al crecimiento de la institución, por consiguiente no se presenta un buen análisis de brechas por la objetividad mal llevada en la evaluación de la estructura actual (DOFA), a ello el control presupuestal también no es tan efectivo por tantas fallas en el control interno debido a la necesidad de racionalizar los gastos de manera tal que puedan quedar ordenados de forma diferente según, sea su valor y costo por lo que la coordinación de capacidades requieren de seguimiento y monitoreo no siendo del todo viable en relación a las necesidades prioritarias según el control externo. De otro lado, si los presupuestos son mecanismos para la revisión de políticas y estrategias en la organización, es necesario direccionarlas hacia lo que

verdaderamente se busca, a fin de instaurar procedimientos que no ahoguen la iniciativa de las personas con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos que no sean excesivamente pesimistas, por consiguiente es necesario que la universidad requiera de eficiencia, calidad y de acuerdo a los resultados obtenidos se determinará las recomendaciones pertinentes.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El progreso o el fracaso de la organización, aún que haya cambiado de enfoque, es importante el presupuesto como documento de elaboración periódica que adopta una posición en el ente económico el cual debería ser de una forma equilibrada en los gastos, así como en los ingresos, todo ello por áreas según sean los distintos conceptos que supone el gasto público como lo que se presenta en las universidades públicas. Caso la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en donde existe la necesidad de racionalizar los gastos argumentando según las necesidades de los recursos de manera tal que puedan quedar ordenados de forma diferente según sea su estimación de valor y costo por lo que el equilibrio económico también tiene falencias en las áreas y no es del todo viable, requiriendo la organización de planes estratégicos, por lo que es necesario de un buen control administrativo es decir el control interno no funciona como debería ser por consiguiente no permite que la organización sea flexible y que exista un empoderamiento del personal en las diferentes áreas, en vista de ello no existe capacidad de valuación de los gastos en relación a los ingresos.

La percepción de los ingresos según sean las necesidades presupuestadas requieren de un buen control, sea control interno o control externo, a fin de que la evaluación de los gastos cubra las necesidades de los servicios en la universidad, toda vez que los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, siendo necesario instaurar procedimientos que no ahoguen la iniciativa de las personas con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas.

De otro lado, si los presupuestos son mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la organización es necesario direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca, brindando por consiguiente servicios mejorados a toda la comunidad de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión delimitado en el periodo 2017.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema General

¿De qué manera la Planeación Estratégica Aplicada influirá en el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017?

1.3.2. Problemas Específicos

1. ¿De qué forma la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño influye en el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017?

2. ¿Cómo la Planeación Estratégica Aplicada, mediante el análisis de las brechas influye en el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017?

1.4. ANTECEDENTES

1.4.1. Antecedentes Nacionales

- 1) **Huarhua María (2017)** en su Tesis de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para determinar la relación entre la Ejecución Presupuestaria y el Control Interno de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales; el estudio estuvo realizado por 75 servidores en un periodo definido y al aplicarse en la gama de Likert se obtuvo información acerca de la ejecución presupuestaria y el control interno con sus respectivas variables y un alto nivel de correlación motivo por el cual sí existen pruebas; para sostener que ambas variables tienen significancia correspondiente en la Superintendencia Nacional, periodo 2016.

- 2) **Br. Miguel Jorge Linares Vera (2018)**. En su tesis “Control Interno y Planeamiento Estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017”; para optar el grado de maestro en gestión pública en la Universidad Cesar Vallejo. Al respecto tuvo como objetivo general determinar la relación entre el control interno y el planeamiento estratégico. La población estuvo conformada por 85 trabajadores, que brindaron información acerca de las variables de estudio y los instrumentos de recolección de datos

fueron por medio de cuestionarios que fueron debidamente válidos a través de juicios de expertos y se determinó su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad (Alfa de Cronbach). Se llegaron a las siguientes conclusiones que existe evidencias relevantes para afirmar que: El control interno tiene una correlación positiva considerable con el planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Callao, 2017, de acuerdo con los resultados estadísticos de Rho de Spearman de 0.669 y una significatividad estadística de 0,000 en relación a la estadística de la tesis.

- 3) **Campos Guevara, Cesar Enrique (2003)**, en su tesis de magister en contabilidad con mención en auditoría superior, titulada “Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, facultad de ciencias contables. La función principal de la institución especializada es la de mantener y/o restablecer el orden interno dentro del país a fin de que las diversas actividades que se realizan en el territorio nacional, se efectúen en forma normal y pacífica; para lograr este propósito se requiere que los miembros que integran la institución, así como las unidades que la conforman cuentan con los recursos materiales y servicios que permitan su logro. El incremento cada vez más creciente de la población hace que la mantención del orden interno y sobre todo su restablecimiento sean cada vez más complejos y su atención inmediata, encontrándose con las limitaciones presupuestales que muchas veces no permiten una

obtención óptima o en otros se tengan que adquirir bienes sin contar con la disponibilidad presupuestal, siendo esto motivo de observaciones por los órganos de control. La institución materia de estudio padece de un mal crónico, al igual que otros organismos del Estado, siendo estas limitaciones presupuestales para la atención de sus requerimientos, por lo que la mayor parte de las veces esto tiene que priorizarse, originando con esto que no se cumple a plenitud con la misión encomendada en la constitución del Estado. Esta inquietud ha sido determinante para tomar la firme decisión de realizar un estudio que permita detectar los problemas latentes de control, para que la investigación pretenda explicar cuáles son las dificultades que actualmente tiene el departamento de ejecución presupuestal de una entidad del Estado de estudio.

- 4) **Mg. Velarde Ruesta, Conrado Francisco (2017)**, en su tesis “El control interno y proceso presupuestario y su influencia en la gestión por resultados de la oficina de administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima 2017”, para optar el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo. La mencionada investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del control interno y el proceso presupuestario en la gestión por resultados de la Oficina de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima (UNMSM) – 2017. El tipo de estudio fue el hipotético-causal. La muestra seleccionada es aleatoria simple, la fiabilidad utilizó la prueba

estadística del Alfa de Cronbach. Se utilizó la técnica de la encuesta, los instrumentos fueron los cuestionarios. Como conclusión general se ha determinado la influencia del control interno y el proceso presupuestario en la gestión por resultados de la Oficina de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima -2017, tal como se evidencia en los hallazgos obtenidos por las cuales estas variables presentaron valores positivos (funciones crecientes), es decir existieron probabilidades crecientes de ocurrencia sobre la gestión por resultados.

1.4.2. Antecedentes Internacionales

- 1) **Prieto Santos Jesús y Ramos P. Miguel (2005)**, en su Tesis para obtener la licenciatura en administración de empresas en “Tecnologías de la información y la nueva gestión pública: Portales de gobiernos estatales para promover la transparencia, de la Universidad de las Américas – México. Este trabajo trata sobre la tecnología y transparencia de información en las dependencias del gobierno; por ello uno de los retos que tiene el gobierno y tiene como meta disminuir la corrupción y el descontento ciudadano.

- 2) **Campos Gonzales Fabián (2014)** en su Tesis de maestro en “Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión” en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios, de la Universidad de Chile con mención en economía y negocios. Al respecto en este grado se aplicó un Sistema de

Planificación Estratégica y Control de Gestión de una organización y que permitió a la dirección facilitar la toma de decisiones, en la implementación efectiva de planes y estrategias de manera de mejorar su gestión. La primera parte del trabajo presenta el objetivo general de estudio, se definen los objetivos específicos necesarios para poder dar cumplimiento a la planificación, y se exponen las principales limitaciones y alcances de este proyecto. Para continuar realizando un completo análisis interno y externo de esta área, finalizando con una matriz FODA que identifica las principales relaciones entre los factores internos y externos, los cuales permiten definir los ejes estratégicos y propuesta del valor de esta organización. Continuando con el desarrollo, se diseña una estrategia que contiene el modelo de negocio a utilizar por la organización el cual explica claramente con el modelo de Canvas. Finalizada la etapa anterior se prosigue con el diseño del mapa estratégico de la organización, el que nos muestra las relaciones causa – efecto existente entre los diferentes objetivos estratégicos. Sobre la base de este mapa se elabora el cuadro de mando integral con sus correspondientes tableros de gestión y control.

Finalmente, se diseña un esquema de incentivos que permita alinear a los directivos para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas, adicionalmente se diseña un sistema que incentive al voluntariado de la organización, quienes son el motor y corazón de esta investigación.

3) **Andrea Estefanía Ramírez Torrez y Jessica Elizabeth Ramírez Torres. (2012)** en su Tesis “Planificación Estratégica y propuesta de políticas de Control Interno para la empresa General Logistic and Services S.A. Basados en el objeto estratégico y operativo de administración de riesgo empresarial”. Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil – Ecuador para optar el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría e Ingeniero Comercial con mención en Comercio Exterior. General Logistic and Service S.A. es una empresa de transporte de carga pesada por carretera, construida en el año 2003. La empresa no cuenta con una filosofía organizacional establecida y sus controles internos se basan en la experiencia y la confianza.

El objetivo de este proyecto es el diseño de la planificación estratégica y propuesta de políticas de control interno que permitan mejorar la gestión operativa de la empresa. Para esto se identificó la situación actual de la empresa en cuanto a su gestión operativa, se diseñó la filosofía organizacional en conjunto con la administración y los empleados de la empresa, se determinaron estrategias organizacionales y se evaluó el control interno actual. Este proyecto da como resultado el diseño de la misión, visión, valores, establecimiento de políticas y estrategias que permiten a la empresa implementar un plan estratégico 2013 – 2017. Este plan estratégico será la base para los planes operativos anuales que deberá diseñar la administración para la implementación de las estrategias formuladas. Así como, elaborar los manuales de políticas y procedimientos de la

empresa basados en la propuesta presentada para cumplir los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento de la administración de riesgo empresarial; la cual permite identificar y administrar riesgos.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Al respecto sostenemos que la planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso real de planeación, por ello su importancia en el control presupuestal en las organizaciones. Al respecto la justificación práctica determinará proponer alternativas, conclusiones y recomendaciones para su efectividad.

Situando la justificación metodológica se utilizará los tipos de investigación aplicada y según los tipos es descriptiva, documental, de diseño descriptivo correlacional en relación al fenómeno de estudio.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- **Limitación teórica**

La ausencia moderada de trabajos de antecedentes relacionados al tema de investigación en facultades de pre grado y post grado de las principales universidades del país, generó que no se encuentre muchos trabajos en la que se aplique la gestión en la mejora de la calidad del servicio al usuario.

- **Limitación institucional**

El acceso restringido a la información del policlínico, como a la de una base de datos real y actualizada que permita conocer a detalles los problemas o los progresos del servicio ofrecido a los pacientes del policlínico en estudio.

- **Limitación económica**

El limitado financiamiento económico para la adquisición de los materiales necesarios para la investigación.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Determinar cómo la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño mejora el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Describir como la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño mejora el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

2. Identificar como la Planeación Estratégica Aplicada mediante el análisis de las brechas influye en el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

1.8. HIPÓTESIS

1.8.1. Hipótesis principal

El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

1.8.2. Hipótesis específicas

1. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.
2. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada mediante el análisis de las brechas favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Interpretando a Leonard D. Goodstein y Nolan, Pfeiffer (1999, PP: 8-9). Planeación Estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables.

Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas, sin embargo la definición de planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de autoexamen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros.

Asimismo la planeación estratégica es un proceso reiterativo que definimos como la implementación diaria del plan estratégico por lo que constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente, de la alta gerencia. Una vez que se completa el ciclo de planeación estratégica, la tarea de la gerencia consiste en asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo. El futuro, por definición, siempre está al frente; por tanto, las organizaciones siempre deben estar en los procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo las acciones se deben planear.

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Leonard D. Goodstein y Nolan, Pfeiffer (1999, PP: 9-10). Sostienen la pregunta ¿Por qué hacer planeación estratégica? Al respecto es, porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas y analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Asimismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos

apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No sólo deben decidir sus movimientos inmediatos, sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos.

2.1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA.

Consideremos lo sostenido por Leonard D. Goodstein y Nolan, Pfeiffer (1999, P: 11) quienes describen que la planeación estratégica aplicada es útil para organizaciones empresariales y es igual de eficaz para organizaciones gubernamentales así como también para organizaciones sin fines de lucro proporcionándose modelos existentes pero que difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos por tanto el modelo difiere de otros por su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no sólo después de completarlo, sino de cada paso a lo largo del proceso.

Asimismo, sostienen los autores, que el modelo implica nuevas fases secuenciales, dos de las cuales (auditoría del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; el modelo también incluye dos funciones continuas (monitoreo del entorno y

consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas.

El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia de la organización e integración de los planes de acción) en óvalos en vez de rectángulos para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica.

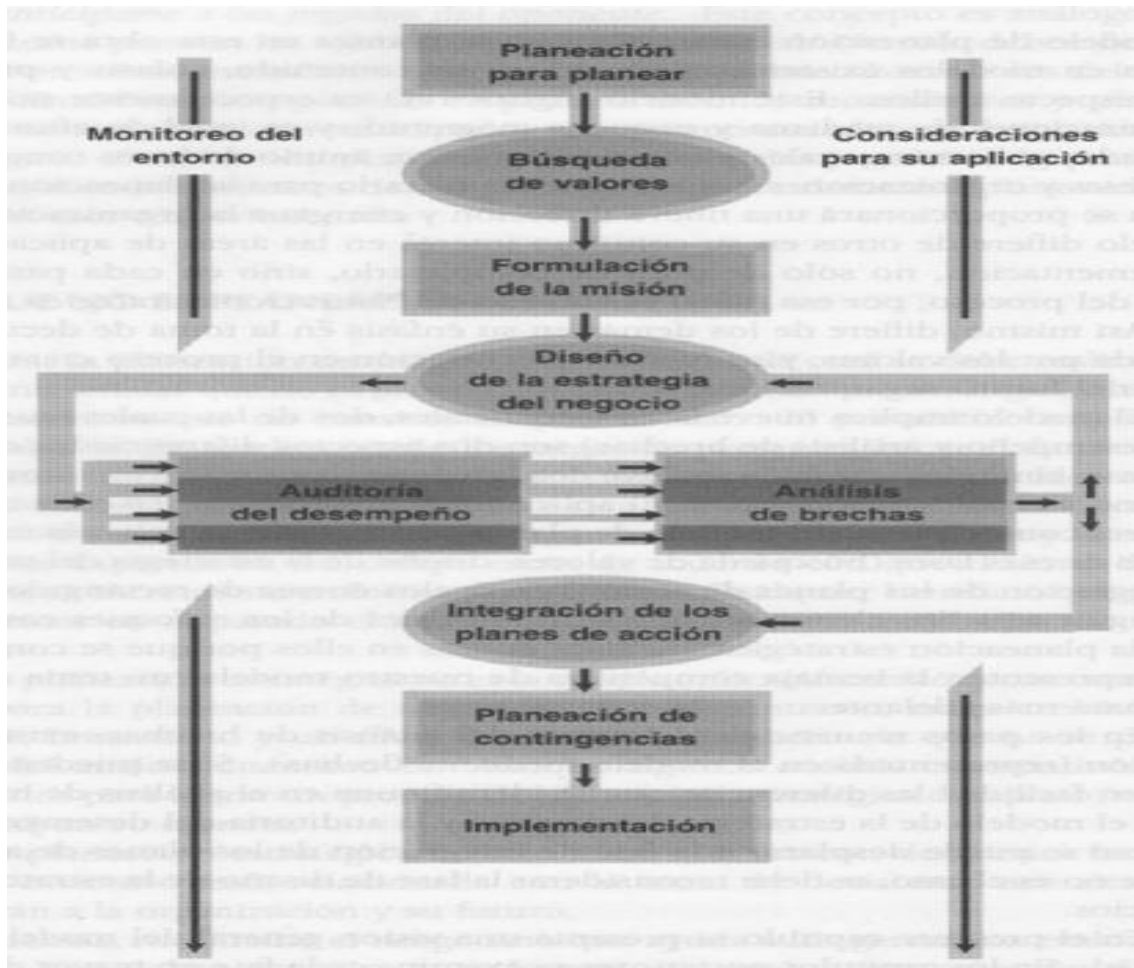


Figura: Modelo de planeación estratégica aplicada

2.1.4. PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LA PRÁCTICA EMERGENTE.

De acuerdo con Hill & Jones Schilling (2015, PP: 20 - 25). El modelo de planeación indica que las estrategias de una organización son resultado de un plan, que el proceso de la planeación estratégica es racional y está muy estructurado, y que la dirección general dirige el proceso. Varios académicos han criticado el modelo formal de la planeación por tres razones fundamentales: la imprevisibilidad del mundo real, la función que los administradores de nivel bajo desempeñan en el proceso de la administración estratégica y el hecho de que muchas estrategias exitosas suelen ser resultado de la casualidad y no de la estrategia racional sin embargo las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal ayudan en efecto a los administradores a tomar mejores decisiones estratégicas. Una investigación que analizó los resultados de 26 estudios realizados con anterioridad llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un efecto positivo en el desempeño de las organizaciones. Otro estudio de la planeación estratégica que se tomó a 656 organizaciones se encontró que tanto las metodologías formales de planeación como las estrategias emergentes forman parte de un buen proceso de formulación de estrategias, en particular en un entorno inestable.

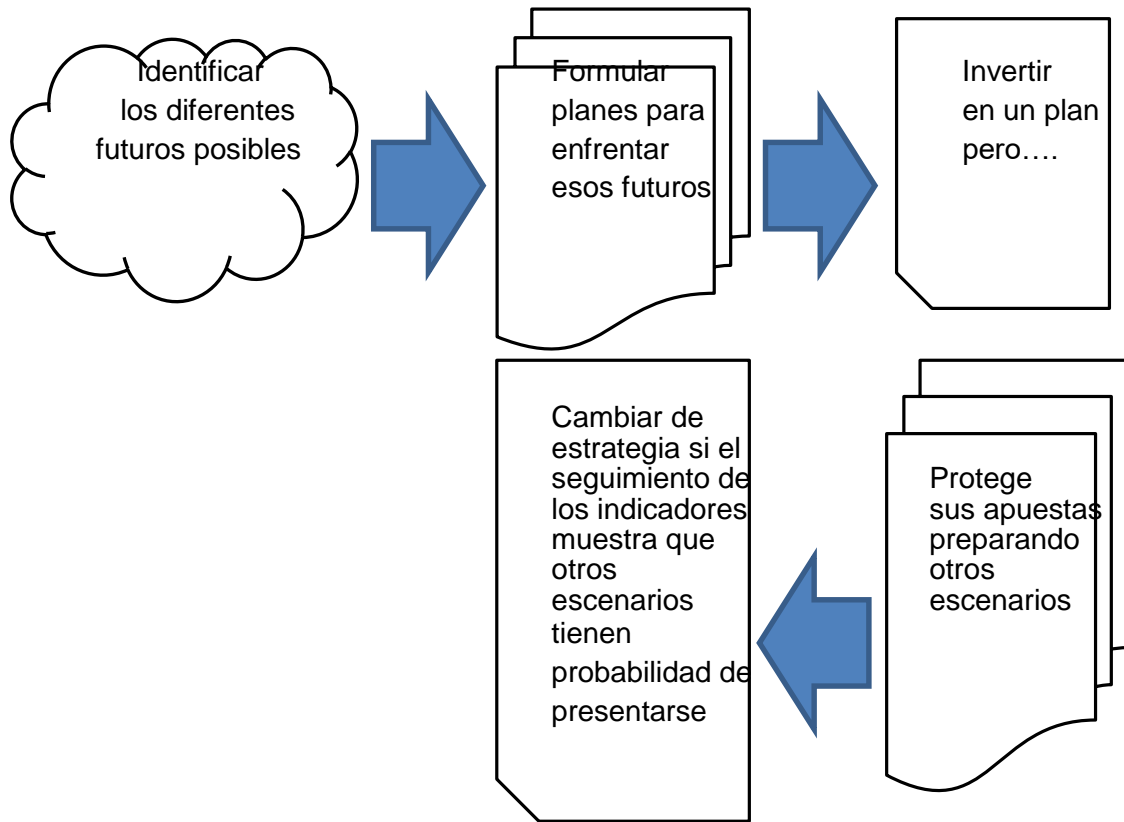
2.1.5. PLANEACIÓN DE ESCENARIOS.

Siguiendo lo sostenido por Hill & Jones, Schilling (2015, PP: 25 - 26) La planeación estratégica podría fracasar a largo plazo porque los gerentes estratégicos, con su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, es

decir pueden olvidar que el futuro es del todo impredecible. Incluso los planes mejor diseñados pueden fracasar si se presentan imprevistos, lo cual sucede a cada rato por ello es importante reconocer que la incertidumbre dificulta la posibilidad de pronosticar con precisión el futuro y eso los llevó a crear el modelo de la planeación de escenarios. Esta planeación entraña formular planes basados en escenarios hipotéticos futuros (¿Qué pasaría sí...?). En un ejercicio característico de planeación de escenarios, algunos de ellos son optimistas y otros pesimistas. Los equipos de administradores desarrollan estrategias específicas para enfrentar cada escenario. Escogen un conjunto de indicadores que serán puntos de referencia para seguir el rastro de las tendencias y para determinar la probabilidad de que se presente un escenario determinado. La idea es que los administradores comprendan la naturaleza dinámica y compleja de su entorno, que vean los problemas desde un punto de vista estratégico y que generen una serie de opciones estratégicas que puedan aplicar en diferentes circunstancias.

La enorme virtud del modelo de la planeación de escenarios es que puede llevar a los administradores a pensar de maneras poco convencionales, a anticipar lo que tendrían que hacer en diferentes situaciones. Les recuerda que el mundo es un lugar complejo e impredecible y que deben conceder un valor extraordinario a la flexibilidad, en lugar de dárselo a los planes inflexibles basados en supuestos acerca del futuro (que podrían ser atinados o no). Como consecuencia de la planeación de escenarios, las organizaciones siguen una estrategia dominante relacionada con el escenario que consideren más probable, pero realizan algunas inversiones que serán redituables si otros escenarios se llegan a presentar.

Figura: Planeación de escenarios



2.1.6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - PROCESO.

Tomado de Leonard D. Goodstein y Nolan, Pfeiffer (1999, P: 13) quienes sostienen que la labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación a saber las siguientes son las preguntas comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?

- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Por lo tanto, la planeación para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación, sin considerar quién está involucrado, quién no. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

El primer paso en la planeación para plantear consiste en asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización, especialmente el director ejecutivo, consideran importante el proceso de planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una forma que sea visible para el resto de la organización.

Cabe señalar que algunos expertos recomiendan que el proceso de planeación se asigne a un grupo de empleados, consideramos que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, una tarea que no se puede ni se debe delegar. El rol propio del personal en este proceso consiste en servir como recurso para el grupo directivo de planeación, conducir la investigación, generar datos y desarrollar alternativas

para integrar y poner en marcha las acciones que surgen del proceso de planeación.

Siguiendo lo interpretado por Leonard D. Goodstein y Nolan, Pfeiffer (1999, P: 194) Todas las decisiones de negocios se basan en valores por ello todas las decisiones organizacionales tienen como fundamento los valores por consiguiente la fase de búsqueda de valores del proceso de planeación estratégica aplicada requiere un examen profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés. El plan estratégico debe ser congruente con los valores de la compañía; de no ser así, se deben cambiar los valores o el plan. De otro uno de los aspectos más importantes y, a menudo, uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión.

2.1.7. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS (FODA).

Al respecto tomado de Leonard D. Goodstein y Nolan, Pfeiffer (1999, PP: 225-226). Uno de los aspectos más importantes y quizá más difíciles de la planeación estratégica es formular la declaración de la misión, el equipo de planeación debe responder las siguientes preguntas: ¿qué funciones desempeña la organización? ¿Para quién las ejecuta? ¿Cómo las desempeña? ¿Por qué existe la organización? También se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización. Se

debe hacer circular el anteproyecto de la declaración de la misión entre los grupos de interés relevantes, y el equipo de planeación debe llegar a un consenso en cuanto al texto del enunciado.

La declaración de la misión debe hacer que la mayoría de los miembros de una organización se sientan involucrados y estimulados. Las declaraciones de la misión de las unidades, que siempre deben basarse en la declaración organizacional, con frecuencia son muy útiles.

Sin embargo antes de implementar un plan bien detallado organizacional hacia el futuro para ello es necesario determinar con precisión su ubicación actual. La fase de auditoría del desempeño tiene como propósito suministrar las coordenadas exactas de la ubicación de la empresa en lo importante, las dimensiones relevantes, incluidas sus fortalezas y sus debilidades internas junto con las oportunidades y las amenazas externas. Por ello el análisis DOFA en donde se cruza las debilidades y las oportunidades, así como las fortalezas y las amenazas. Se especifica el entorno competitivo y el entorno específico de la organización midiendo su perfil estratégico y su cultura organizacional actual.

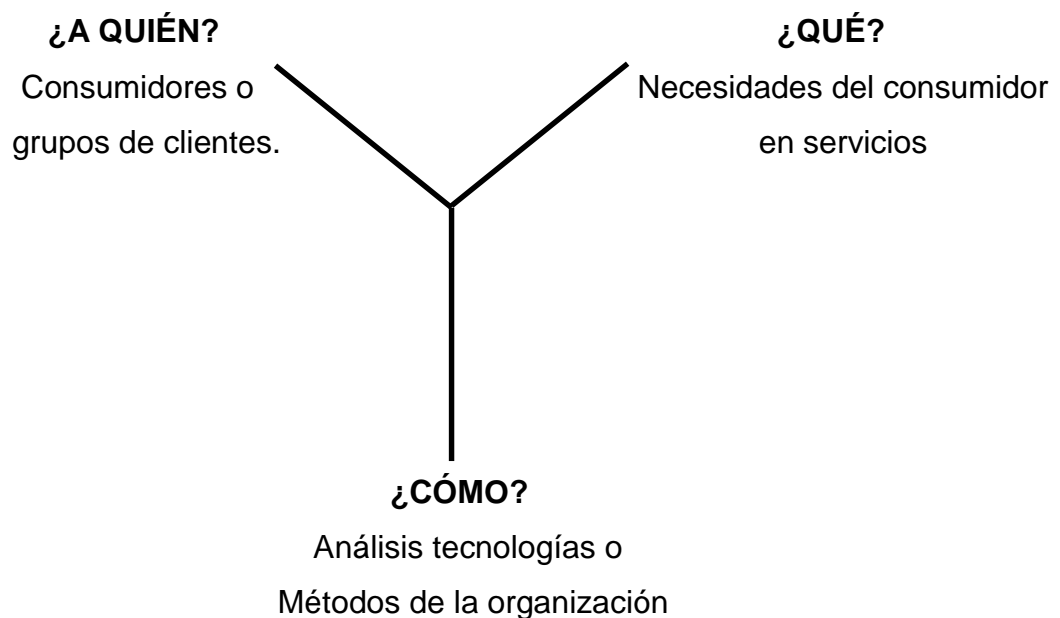
2.1.8. ANÁLISIS DE BRECHAS (GAP) Y LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA APLICADA.

Interpretando a Leonard D. Goodstein y Nolan, Pfeiffer (1999, P: 334). El análisis de brechas constituye una fase decisiva en el proceso de planeación estratégica aplicada.

Durante este análisis, el futuro deseado que se desarrolla durante el diseño de la estrategia de la organización se compara con la condición actual de la misma. Por lo general, las opciones para cerrar las brechas se encontrarán en una categoría de crecimiento o de atrincheramiento. Si la brecha entre la situación actual y la deseada parece demasiado amplia para cerrarla, entonces se debe redefinir el futuro deseado o desarrollar soluciones creativas para cerrarla.

El Modelo “Y”

Identifica de manera conceptual una brecha potencial, y constituye



De otro lado, en la implementación del Plan Estratégico se presentan cuatro estrategias típicas de crecimiento: expansión, de volumen, dispersión

geográfica, integración vertical, diversificación del producto o del servicio. Por ello los aspectos de implementación varían de una estrategia a otra, por lo que es necesario que el plan estratégico se convierta en un mapa guía a través del cual, la organización hace sus recorridos con base para la buena toma de decisiones.

2.1.9. EL PRESUPUESTO – MARCO DOCTRINARIO

De acuerdo con Burbano R. Jorge (2005, P: 9). Existen muchas definiciones sobre presupuesto:

“Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”, por consiguiente, es importante la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos para luego sustentarla en: “Es el conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la organización”. Asimismo, cita Burbano en que el presupuesto siempre trata de sintetizar muchos conceptos. En el campo de la predeterminación y cuantificación de actividades por ello es difícil expresar en pocas palabras lo que significa presupuesto. A pesar de ello, el concepto siguiente expresa el pensamiento de los autores.

Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

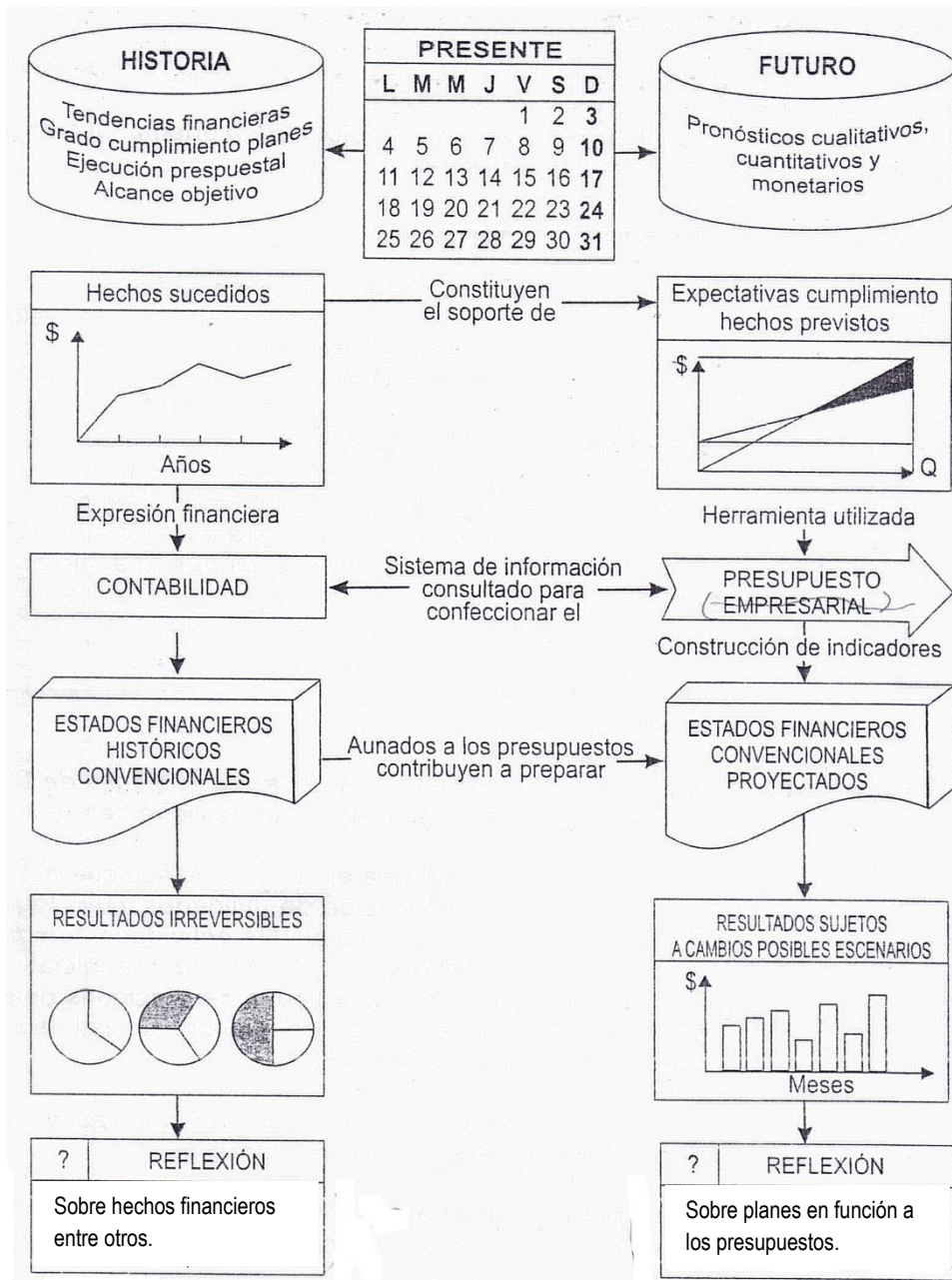
Es expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como

horizonte de planeamiento: es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización (gerencia, presidencia y/o juntas directivas o consejos de administración); además, es el fruto de las estrategias adoptadas porque éstas permiten responder al cómo se implementarán e integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá “organizar” y asignar personas y recursos; “ejecutar y controlar” para que los planes no se queden sólo en la mente de sus proponentes y, por último, desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

Los directivos y los asesores deberán participar en el bosquejo de las actividades futuras de la organización para lograr los objetivos mercantiles, sociales, fabriles y financieros planeados, minimizar sus costos sin sacrificar las calidades y maximizar la productividad, teniendo en cuenta que el bienestar colectivo debe primar sobre el bienestar personal. Una vez aprobado el presupuesto, toda la organización debe comprometerse con su cumplimiento, lo cual se verifica mediante mecanismos de control y seguimiento a la ejecución del presupuesto.

Figura: El Presupuesto en el Tiempo

Representan la base de la Toma de Decisiones y la Naturaleza de Rotación de los fondos invertidos



2.1.10. EL PRESUPUESTO Y LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA – IMPORTANCIA.

Tomado de Burbano R. Jorge (2005, PP: 12-15). El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la entidad. Por ello al aprobar los planes se acepta que éstos reportaban los mayores beneficios y, por consiguiente, deben asignarse los recursos que demande su ejecución. La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no debe olvidar quién éste a cargo de la administración en el ente económico. Por consiguiente, los modelos de planeación estratégica son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de metas y planes detallados, la presupuestación y, finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas. Por ello el proceso de desarrollo de la planeación estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el

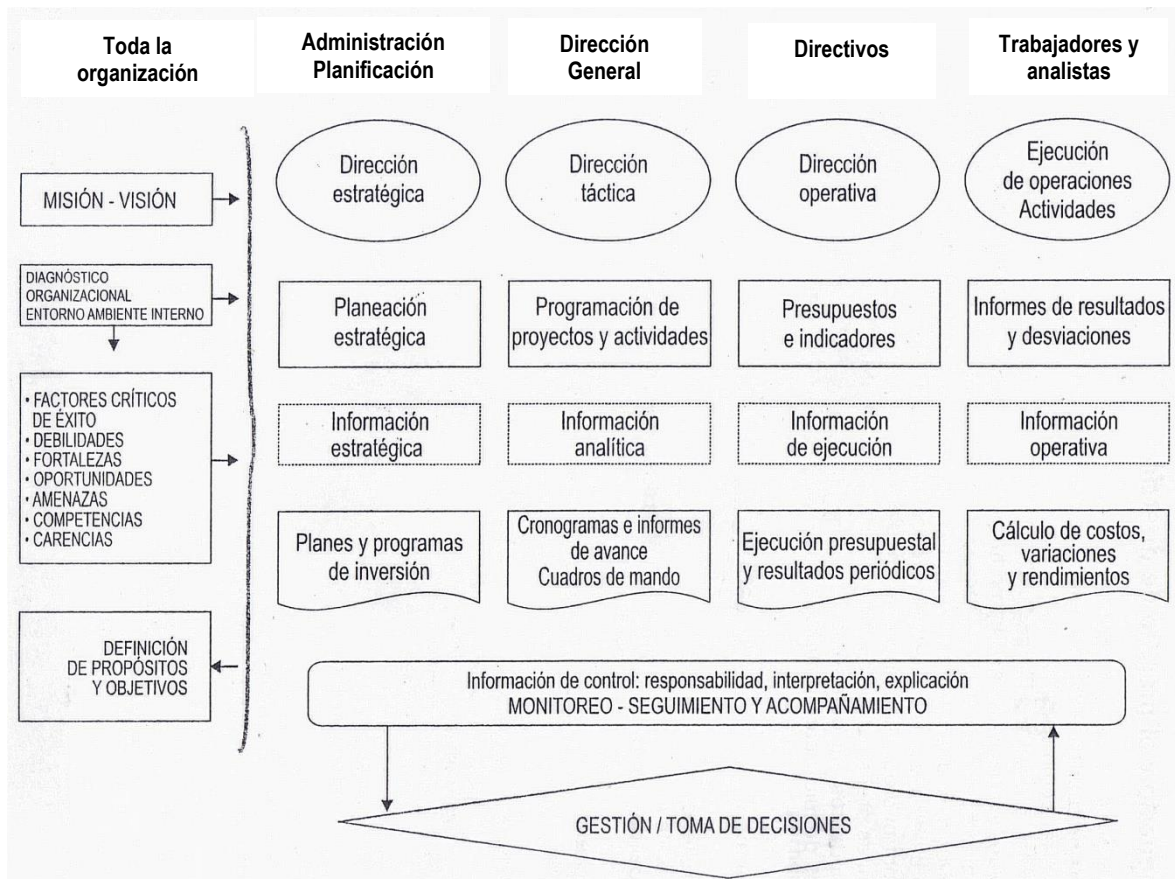
detalle de corto plazo, deben realizarse con el liderazgo de la alta dirección, pero con la participación de todas las instancias de la organización.

Siguiendo a Burbano, los programas y proyectos se materializan en planes de actividades que van a indicar las metas específicas de las áreas, de los equipos y de las personas. La cuantificación del dinero requerido para acometer las metas se verá reflejada en los presupuestos. Adicionalmente, se necesitará plantear las estrategias que especifican el “cómo” o las “claves” para el avance exitoso de todas las partes en procura de los objetivos trazados.

Cabe señalar que los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas. Este aspecto de concreción le da al presupuesto una importancia fundamental porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera. La información asume un rol fundamental para el control pues permite especificar los resultados, interpretar las cifras acumuladas e individualizar las responsabilidades. De esta manera la información permite hacer el

monitoreo de las actividades, el acompañamiento necesario para el logro de las metas.

Interacción del proceso presupuestario y de gestión con la información de Control



2.1.11. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y EL PRESUPUESTO.

Tomado de Burbano R. Jorge (2005, PP: 16-17). La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa se materializan en el proceso de la elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la

coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determina las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas. Siguiendo lo sostenido por Burbano las funciones administrativas son el soporte de todo trabajo presupuestal y son las personas, sus ideas y las tareas encomendadas los fundamentos de la planeación.

El proceso presupuestal no es estático; es activo, dinámico, siempre cambiante, cíclico y acorde con las circunstancias del entorno. El presupuesto actúa en cada una de sus etapas o funciones. Prácticamente no podría realizarse ninguna labor en la organización, si antes no se define cómo, por qué o para qué se efectuó y si no se cuenta con los recursos suficientes para ejecutarla. Para mayor precisión pueden afirmarse que: “Contrario a algunas opiniones, presupuestación no es una función financiera realizada por cada sección de presupuestos, el jefe de finanzas, el auxiliar de contabilidad o el contador”. Estos sólo registran e informan los planes y los comparan con los resultados obtenidos por las áreas responsables de la operación, con el fin de ayudar a la administración a analizar, interpretar y reaccionar.

Tampoco podría confundirse con un pronóstico elaborado por unos pocos, si con ello queremos predecir eventos futuros o estimar la posible demanda de los productos o servicios.

Figura: El presupuesto y las funciones administrativas.



2.1.12. SISTEMA PRESUPUESTAL – CARACTERÍSTICAS, PROCESO DEL PRESUPUESTO.

Tomado de Ramírez P. David (2008, PP: 247-248). Sostenemos que al diseñar cualquier sistema presupuestario debe tenerse siempre presente, su fin último. Por ello, es importante lo siguiente:

- a) Lograr flexibilidad, de modo que se puedan llevar a cabo las actualizaciones de los planes (que, como se ha mencionado, se harán por excepción) para incorporar los cambios fundamentales que surjan en las variables esenciales de la entidad o en alguna premisa general.
- b) Facilitar el control administrativo de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo, y facilitar así la administración por excepción.
- c) Cuantificar los objetivos y metas del presupuesto maestro, de tal forma que el presupuesto se constituya en una herramienta de negociación y formalización de compromisos a corto plazo.
- d) Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de las empresas.
- e) Permitir que las normas de información financiera y sus circulares respectivas puedan aplicarse en el presupuesto maestro, si se considera prudente usarlos.
- f) El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo.

- g) Se deben incorporar en el presupuesto a corto plazo las inversiones en activos fijos, que son parte de la planeación estratégica pero que tendrán que hacerse en determinado periodo.
- h) En el nivel ejecutivo de la dirección es decir la administración debe presentar indicadores de forma condensada, que reflejen los objetivos presupuestales logrados y por lograr.

Asimismo, se tiene que “La elaboración del presupuesto fundamentarse mediante un enfoque contable o administrativo. La diferencia entre uno y otro es igual a la que existe entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa” y desde el punto de vista de la contabilidad financiera, el producto final del proceso del presupuesto son los estados financieros que ella genera. La única diferencia es que en la contabilidad administrativa los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos de lo ocurrido en el pasado.

2.1.13. PLANEACIÓN Y EL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO.

Interpretando a Ramírez P. David (2008, PP: 571-572). En todo presupuesto la estrategia es el camino que la organización habrá de seguir para llegar a su meta máxima: el cumplimiento de su misión. En ese orden de ideas, el presupuesto debe prepararse utilizando toda la información que brindan las diferentes herramientas de la contabilidad estratégica. Pero, sobre todo, el presupuesto debe estar enfocado hacia el logro de la estrategia. Esto es lo que podríamos llamar Presupuesto Estratégico.

Por consiguiente, la asignación de los recursos debe estar en función de las prioridades que tenga la administración para cumplir con sus diversas estrategias. Para lograr esto, se requiere que en todos los niveles de la organización se conozcan perfectamente cuáles son las estrategias y de qué forma éstas ayudarán a la organización a cumplir con su misión.

Cuando se tiene una buena comunicación en la organización, es más fácil que los encargados de las diferentes áreas presupuestarias puedan asignar recursos de una manera más objetiva a aquellos rubros prioritarios para el cumplimiento de la misión de la entidad.

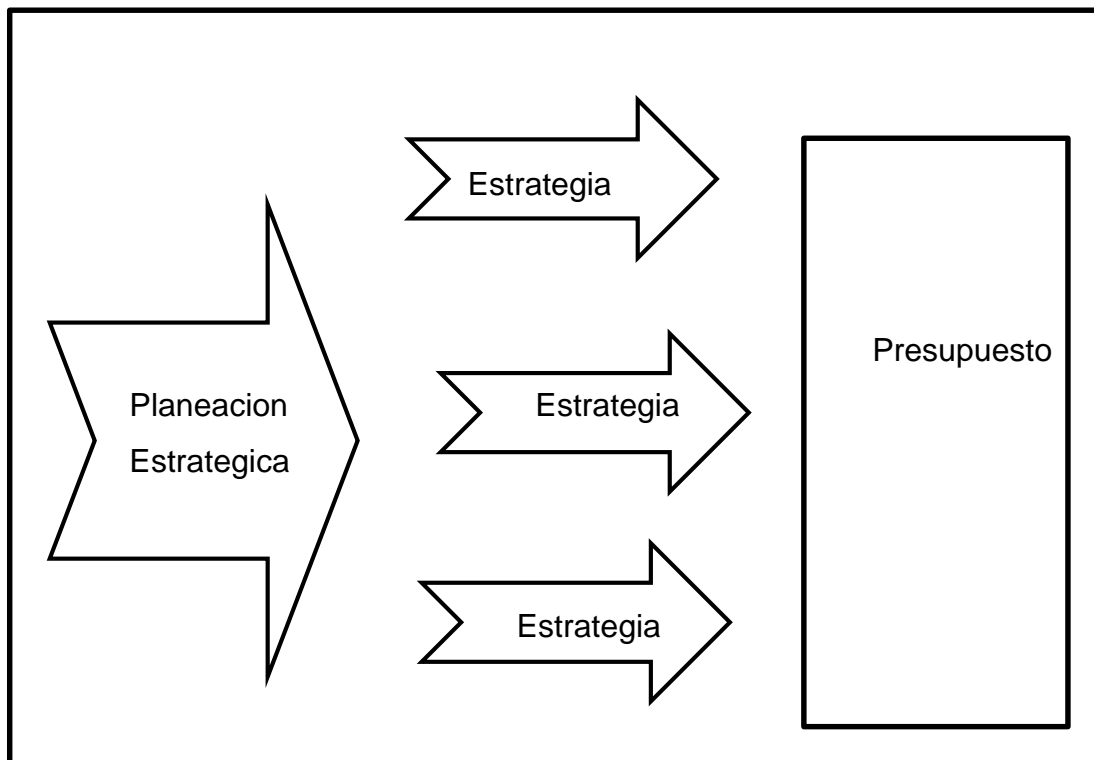


Figura: Planeación Estratégica Presupuesto

2.1.14. PRESUPUESTO SECTOR PÚBLICO.

Tomado de Burbano R. Jorge (2005, PP: 23-24). Quien estipula que los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada (puentes, termoeléctricas, sistema portuario, centros de acopio, vías de comunicación, entre otros), la realización de obras de interés social (centros de salud, escuelas) y la amortización de compromisos ante la banca internacional.

Este presupuesto de gastos debe ser equivalente al presupuesto de ingresos y debe cumplir las formalidades establecidas en la ley, para su aprobación, ejecución y control.

2.1.15. EL CONTROL PRESUPUESTAL.

Interpretando lo sostenido por Escofet (2008). El control presupuestario es la comparación de los ingresos y gastos reales con los que se evaluaron y determinaron en los correspondientes presupuestos, a fin de determinar y analizar las causas que puedan haber motivado la aparición de las diferencias entre estos datos.

La característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular. Es decir, se basa en el examen de todo cuanto se pueda expresar en términos cuantitativos dentro de la organización, en el examen riguroso de los hechos ocurridos y en prever los probables, a fin de establecer programas racionales de acción. Esta comparación permite, además, enjuiciar si la empresa se mantiene dentro de los límites establecidos por la dirección, y si procede modificar los programas adecuándolos a las circunstancias cambiantes tanto del ámbito interno como del externo.

Es destacable que el proceso de control presupuestario no trata sólo de resolver las cuestiones vinculadas al costo, sino que además permitirá llevar a cabo un análisis de aspectos cualitativos, tales como: reacción de la clientela, participación del personal en la gestión de la organización, motivación, etc., lo que proporcionará una base de información que permitirá elaborar un conjunto de informes periódicos de importante significación.

Por ello se establecen como aspectos destacados que sustentan un proceso de control presupuestario los siguientes:

- Permite establecer previsiones razonables, a través del seguimiento.
- Permite realizar un análisis continuo de los acontecimientos para modificar los programas y actualizarlos.
- Supone investigar las causas de las variaciones presupuestarias.
- Permite establecer una modelización de las variaciones a fin de detectar las que sean relevantes.

- Supone un aprendizaje del análisis, para posteriores programaciones.
- Es un instrumento de dirección, ya que, en cada momento, cada servicio, centro, departamento, puede conocer su situación presupuestaria.
- Permite un desarrollo de la organización del trabajo científica y racional.
- Se consigue racionalizar el proceso de toma de decisiones y el análisis de los resultados.
- Es un medio de precisar responsabilidades de las personas y los departamentos.

El eje fundamental del control presupuestario se centra en la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además, es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

2.1.16. INFORMACIÓN PARA EL CONTROL PRESUPUESTARIO, CARACTERÍSTICAS Y FASES.

Tomado de Escofet (2008) El control presupuestario debe tener como objetivo fundamental el suministro de información que permita tomar decisiones de gestión. La entidad demandará de su sistema de control presupuestario información en tres sentidos:

- Para conocer la situación y los logros.
- Para elaborar planes y fijar estándares.
- Para la toma de decisiones.

Es por ello que la información que servirá de base para estructurar un proceso de control debe tener las siguientes características:

1. **Pertinencia.** En el sentido de que es importante fijar las áreas que se consideran fundamentales y acerca de las que se va a requerir información. Generalmente la información suele requerirse sobre aquellos factores que pueden expresarse en términos de producción o en términos financieros, sin embargo, éstos no son los únicos, ni en ocasiones los más importantes. El comportamiento humano es una variable destacada que debe considerarse, así como la calidad, la rapidez de servicio, el absentismo, entre otros.

En este sentido, pues, la información, a efectos de control, debe ser pertinente en el sentido de que ningún directivo debe recibir información de aquellas cuestiones sobre las que no puede ejercer ningún control; la información que recibe un departamento sólo debe incluir costos en los que incurran personas de ese departamento, evitando todos aquellos sobre los que no tengan control.

2. **Relevancia.** En el sentido de obtener información necesaria para los propósitos de control. En la práctica suelen tratar de controlarse muchos factores que carecen de importancia, por lo que el sistema fracasa; es por ello que deben estudiarse aquellos factores que se consideran fundamentales para el éxito del mecanismo de control.

3. **Sencillez.** Muchas veces la información suministrada por el control presupuestario no resulta sencilla de entender por las personas ajenas

a la contabilidad y debe presentársela en otros términos más accesibles para aquellos que tienen que actuar con arreglo a ella.

4. **Oportunidad.** La información a efectos de control debe presentarse con una frecuencia tal que el tiempo que transcurra entre la obtención de los informes sea lo suficientemente corto como para que la dirección pueda actuar en el momento preciso; asimismo, es necesario que la información procesada sea oportuna, lo que, sin duda, favorecerá ya no sólo actuaciones por parte de la dirección cuando así se requiera, sino que éstas sean eficaces.

5. **Nivel de responsabilidad.** Es fundamental para el éxito de cualquier sistema de control que se asignen claramente las responsabilidades y que cada persona sólo sea responsable de aquellas áreas, parcelas o componentes sobre los cuales pueda ejercer un control efectivo.

Asimismo, cabe señalar que las fases del control presupuestario son, a saber:

- a) Comparación de las previsiones y de los resultados reales.
- b) Análisis de las variaciones.
- c) Corrección, si procede, de estas variaciones.

A continuación, detallamos:

a) **Comparación:** Es en esta fase que debe tenerse en cuenta la dificultad de establecer las bases de comparación. Es decir, las normas presupuestarias, como los índices de ventas e ingresos recibidos vía el presupuesto de la República, los precios según los costos o bien los ratios financieras; Por tanto, la fase de comparación de lo presupuestado con lo real está supeditada a cómo se hayan establecido

las bases de referencia para el control. Por ello, la fijación de una norma estándar o una ratio como base para el control es el procedimiento más utilizado para la comparación y el menos complejo; e implica el proceso siguiente:

1. Se parte de las cifras comprobadas en el período anterior.
2. Se modifican las cifras en función de la estrategia adoptada, de la evolución prevista de las ventas, costes, precios, etc.
3. Según se vaya realizando se vigilan las variaciones entre la previsión y la realidad.

b) **Análisis.** De la etapa anterior (comparación) se obtiene una variación global que deberá ser objeto de un desglose posterior para poder así medir más convenientemente su incidencia.

Así, se pueden establecer las siguientes clasificaciones de variaciones:

- Atendiendo a las causas: variaciones ficticias, errores de previsión, defectos en la ejecución.
- Según su naturaleza: de volumen, de precios, de rendimientos.

Las variaciones ficticias deben eliminarse, ya que nada tiene que ver con la gestión de la entidad y, por regla general, proceden de errores contables. Los errores de previsión causan la aparición de variaciones procedentes de variables externas como la coyuntura económica y política; este tipo de variaciones debe cuantificarse a fin de determinar su incidencia y poder corregir el presupuesto.

En relación a las variaciones derivadas de un defecto en la ejecución, éstas van a requerir un análisis pormenorizado, puesto que son las que van a tomarse como referencia para enjuiciar la actuación de los

distintos directivos de la empresa; estas variaciones no supondrán modificación ni en los planes de acción, ni en los programas, ni siquiera en los presupuestos, puesto que la relación de causalidad se deriva directamente de la gestión interna, es decir, de la diligencia con que han acometido las distintas tareas encomendadas los responsables de las mismas.

Atendiendo a su naturaleza, las variaciones que suelen determinarse con mayor frecuencia son:

1. Variaciones en volumen de actividad: suelen aparecer cuando existen diferencias entre las cantidades reales vendidas, o producidas, y las previstas. Tales desviaciones pueden deberse a causas internas —esto es, por diferencias en la ejecución de las actividades— o a causas externas —motivadas por una evolución del mercado distinta de la prevista.
2. Variaciones en precios tanto de la cifra de ingresos, como del costo de los factores. Tales desviaciones pueden atender, a su vez, a causas coyunturales o de eficacia de gestión.
3. Variaciones en rendimiento, las cuales pueden descomponerse en:
 - variación sobre rendimiento en cantidad (más o menos cantidad de productos fabricados en un tiempo real determinado o servicios extendidos);
 - variación sobre rendimiento en calidad (porcentaje en más o en menos de piezas defectuosas).

c) **La fase de corrección** supone una modificación de las situaciones anómalas que se han puesto de manifiesto a través del cálculo de las variaciones. Esta fase puede ir orientada en un doble sentido: por un lado, puede implicar una modificación de los presupuestos fijados a fin de adecuarlas a las nuevas circunstancias, y, por otra parte, una rectificación, cuando proceda, en la línea de actuación por parte de las distintas áreas, a fin de que dicha actuación se mantenga dentro de los límites establecidos como tolerables.

Estas fases constitutivas del proceso de control se inician una vez presentado y aprobado el presupuesto para el siguiente ejercicio; en ese momento la empresa y cada uno de sus departamentos comienzan a desarrollar sus funciones para llegar a los objetivos planificados, y comienzan a producirse los gastos e ingresos representados en las partidas presupuestarias. Es entonces el momento de empezar con el control presupuestario que facilitará la información para tomar decisiones de gestión.

III. MÉTODO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo

Dada la naturaleza de la investigación reúne las condiciones necesarias para ser denominado Investigación Aplicada, Explicativa, dado que para su desarrollo se ha utilizado teorías correspondientes a las dos variables, validadas y vigentes a la fecha.

El diseño seleccionado para obtener la información respecto al objetivo de la presente investigación fue el No Experimental, de corte longitudinal. En este diseño se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural.

3.1.2. Nivel

El nivel de la investigación es descriptivo, correlacional. Es descriptivo por cuanto detalla todos los aspectos relacionados con el Planeamiento Estratégico y cómo ésta se relaciona con el Control Presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

En la presente investigación se utilizó el método analítico que permitió analizar la información recopilada respecto a cada uno de los indicadores de las variables, asimismo el método deductivo/ inductivo, que nos permitió inferir los resultados esperados de la investigación y que nos permitió realizar la contrastación de la hipótesis y llegar así a las conclusiones.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La Universidad Daniel Alcides Carrión (UNDAC) Cerro de Pasco en sus diferentes áreas administrativas como es contabilidad, planificación, Tesorería, entre otras, se consideró en la investigación la delimitación de la población a la relacionada al problema de investigación y contó con 70 colaboradores quienes participaron en la validación de la investigación.

3.2.2. Muestra

La muestra estuvo conformada por 60 personas entre personal administrativo y profesionales de la especialidad, de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC) y se calculó con la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/z PQ}{e^2 N + PQZ^2 \alpha/z}$$

Donde:

Z = Número de desviaciones estándar respecto a la proporción.

α = Nivel de significancia.

P = Proporción de profesionales que cree que la planeación estratégica aplicada incide en el control presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión – Cerro de Pasco.

Q = Complemento de P (Q = 1 – P)

N = Población.

e = Margen de error permisible.

Entonces, con un nivel de confianza de 95% ($\alpha = 0.05$) y un margen de error del 5% tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.83) (0.17) (70)}{(0.05)^2 (70-1) + (1.96)^2 (0.83)(0.17)}$$

$$n = 60$$

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE		
X. Planeación Estratégica Aplicada	X1. Auditoría del Desempeño	- FODA – índices de desempeño.
	X2. Análisis de Brechas GAP.	- Objetividad (DOFA) - Evaluación de la Estructura actual.
VARIABLE DEPENDIENTE		
Y. Control Presupuestal	Y1. Control Administrativo	- Control Interno. - Coordinación de actividades. - Capacidades del personal. - Seguimiento y monitoreo de los gastos. - Evaluación - Proyección al Futuro.
	Y2. Control Externo	- Políticas generales (Tendencias Administrativas)

3.4. INSTRUMENTOS

Se utilizó los siguientes instrumentos de investigación para la recolección de datos:

- a) **Fichas de referencia.** - Fueron necesarias las fichas de referencia para toda la información documentaria relevante al Planeamiento Estratégico y el Control Presupuestal en cuanto a libros, revistas, investigaciones de tesis, artículos académicos (papers), notas de prensa, documentación importante disponible en sitios de Internet (páginas web) nacionales e internacionales.
- b) **Cuestionarios.** - Se utilizaron los cuestionarios, que fueron diseñados de acuerdo a la Operacionalización de las variables y las preguntas fueron cerradas con el escalamiento de Likert en las alternativas de respuesta, debido a las posibilidades de manejo durante la aplicación del instrumento, como en el análisis de los datos, los cuestionarios fueron validados por juicio de expertos (V de Aiken) y fueron analizados en su confiabilidad con el estadístico alfa de Cronbach.

3.5. PROCEDIMIENTOS

El procesamiento de los datos una vez realizadas las encuestas sobre el Planeamiento Estratégico y el Control Presupuestal en la Universidad Daniel Alcides Carrión, el procesamiento de los datos se realizó utilizando el paquete estadístico para ciencias sociales (Statistical Package for Social Science – SPSS, versión 22), con el que se realizaron los análisis

estadísticos descriptivos (gráficas, medidas de variación y tablas de frecuencia) e inferenciales (análisis correlacional y prueba de hipótesis).

Los procedimientos de análisis tuvieron la secuencia de:

- Realizar el análisis descriptivo a la base de datos para la generación de tablas de frecuencias.
- Generar gráficos y realizar el análisis descriptivo a la base de datos para la generación de gráficos que representen la distribución porcentual.
- Análisis correlacional, para medir la relación entre las variables de la investigación y sus dimensiones a través del análisis de correlaciones bivariadas con el coeficiente de correlación de Spearman.
- También se realizó la contrastación de la hipótesis de la investigación (H_1) frente a la hipótesis nula planteada (H_0), utilizando los resultados del análisis correlacional y un indicador de decisión operacional en la investigación.

3.6. ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos se basa en función a tablas y graficas obtenidos del procesamiento de datos y los resultados son analizados y comparados con otras investigaciones.

3.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Los aspectos éticos son:

(a) La tesis cumple con el esquema de la Universidad Nacional Federico

Villarreal;

(b) El objetivo fundamental de la tesis es generar el nuevo conocimiento; (c)

La tesis es original y auténtica por parte del investigador;

(d) Los resultados son reales no hubo manipulación de la misma;

(e) Toda la información es citada respetando la autoría.

IV. RESULTADOS

4.1. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Al respecto se usó la distribución de ji-cuadrada para el análisis de las hipótesis.

4.1.1. HIPÓTESIS GENERAL.

H0. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada no favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

H1. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada si favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

Planeación Estratégicas Aplicada	Control Presupuestal			Total
	Sí	No	Desconoce	
Siempre	24	4	3	31
No siempre	11	6	4	21
Algunas veces	3	2	3	8
Total	38	12	10	60

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

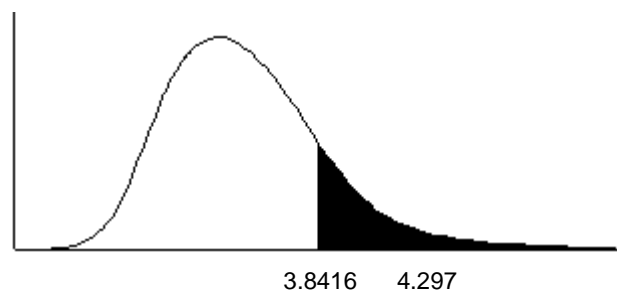
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$X^2 = \frac{(|AD-BC| - n/2)^2 n}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: Cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2-1)(2-1) = 1$ grado de libertad y un nivel de significación de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de X² es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \frac{(|24 * 15 - 7 * 14| - 60/2)^2 * 60}{(31)(29)(38)(22)} = 4.297$$

6. Decisión estadística: Dado que $4.297 > 3.8416$, se rechaza H₀.



7. Por consiguiente, la Planeación Estratégica Aplicada favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), 2017.

4.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H1. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño favorece el control presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), 2017.

Ho. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño no favorece el control presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), 2017.

Ha. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño sí favorece el control presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), 2017.

Auditoría del Desempeño	Control Presupuestal			Total
	Sí	No	Desconoce	
Siempre	20	7	5	32
No siempre	8	9	3	20
Algunas veces	1	4	3	8
Total	29	20	11	60

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

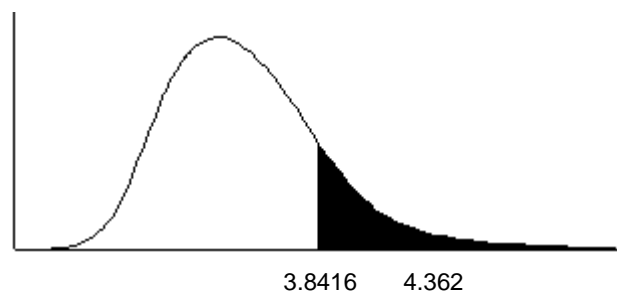
- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$X^2 = \frac{(|AD-BC| - n/2)^2 n}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

- 3) Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con $(2 - 1)(2 - 1) = 1$ grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
- 4) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H_0) si el valor calculado de X^2 es mayor o igual a 3.8416
- 5) Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \frac{(|20 * 19 - 12 * 9| - 60/2)^2 * 60}{(32)(28)(29)(31)} = 4.362$$

- 6) Decisión estadística: Dado que $4.362 > 3.8416$, se rechaza H_0 .



- 7) Por consiguiente la auditoría del desempeño favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H2. El conocimiento de la Planeación Estratégica mediante el análisis de las brechas favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

H0. El conocimiento de la Planeación Estratégica mediante el análisis de las brechas no favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

H1. El conocimiento de la Planeación Estratégica mediante el análisis de las brechas sí favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

Análisis de las brechas	Control Presupuestal			Total
	Sí	No	Desconoce	
Siempre	20	6	5	31
No siempre	6	5	7	18
Algunas veces	4	4	3	11
Total	30	15	15	60

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

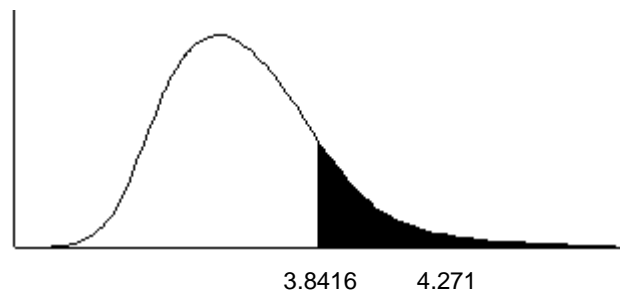
- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$X^2 = \frac{(|AD-BC| - n/2)^2 n}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

- 3) Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
- 4) Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de X² es mayor o igual a 3.8416
- 5) Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$X^2 = \frac{(|20 * 19 - 11 * 10| - 60/2)^2 * 60}{(31)(29)(30)(30)} = 4.271$$

- 6) Decisión estadística: Dado que 4.271 > 3.8416, se rechaza H₀.



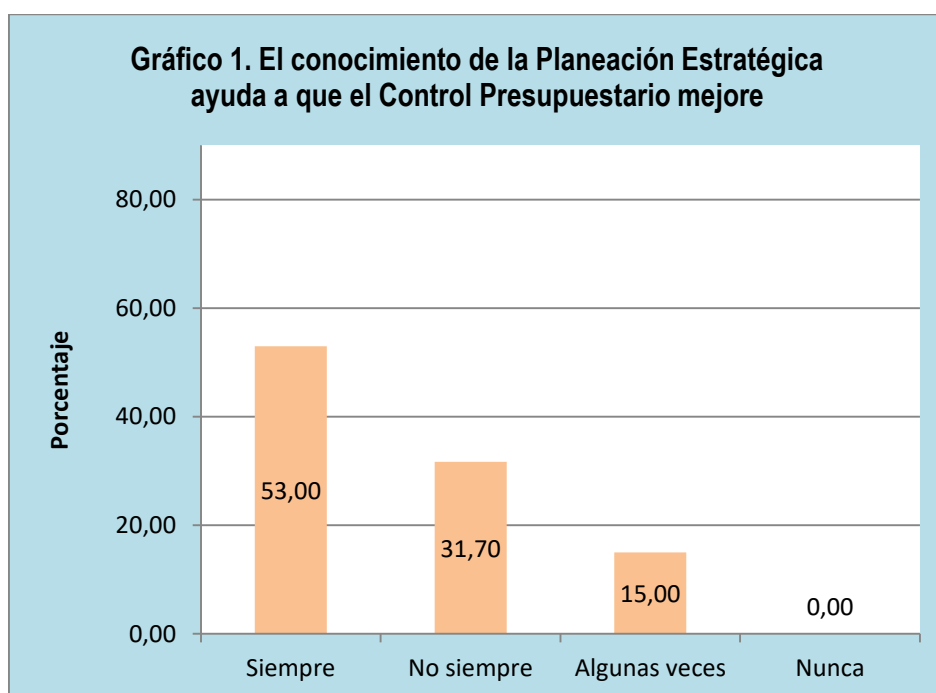
- 7) Por consiguiente el análisis de las brechas favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.

4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Tabla 1.

El conocimiento de la Planeación Estratégica ayuda a que el Control Presupuestario mejore.

Planeación Estratégica	Control Presupuestario	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		32	53.0	53.0	53%
No siempre		19	31.7	31.7	84.7%
Algunas veces		9	15.0	15.0	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



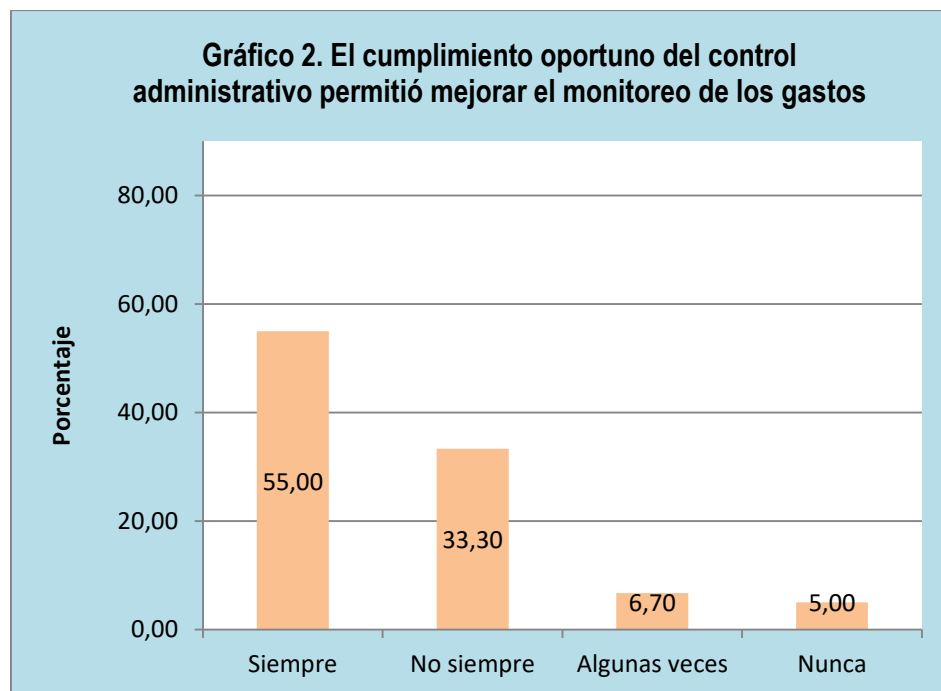
Interpretación:

Al respecto el 53.3% del personal que trabajan en las áreas involucradas de la Universidad Daniel Alcides Carrión (UNDAC) sostuvieron que siempre el conocimiento de la planeación estratégica ayuda a mejorar el control presupuestario, mientras que el 31.7% mencionaron que no siempre y el 15% algunas veces al respecto.

Tabla 2.

El cumplimiento oportuno del control administrativo permitió mejorar el monitoreo de los gastos.

Control Administrativo	Monitoreo de los gastos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		33	55.0	55.0	55%
No siempre		20	33.3	33.3	88.3%
Algunas veces		4	6.7	6.7	95%
Nunca		3	5.0	5.0	100%
Total		60	100	100	100.0



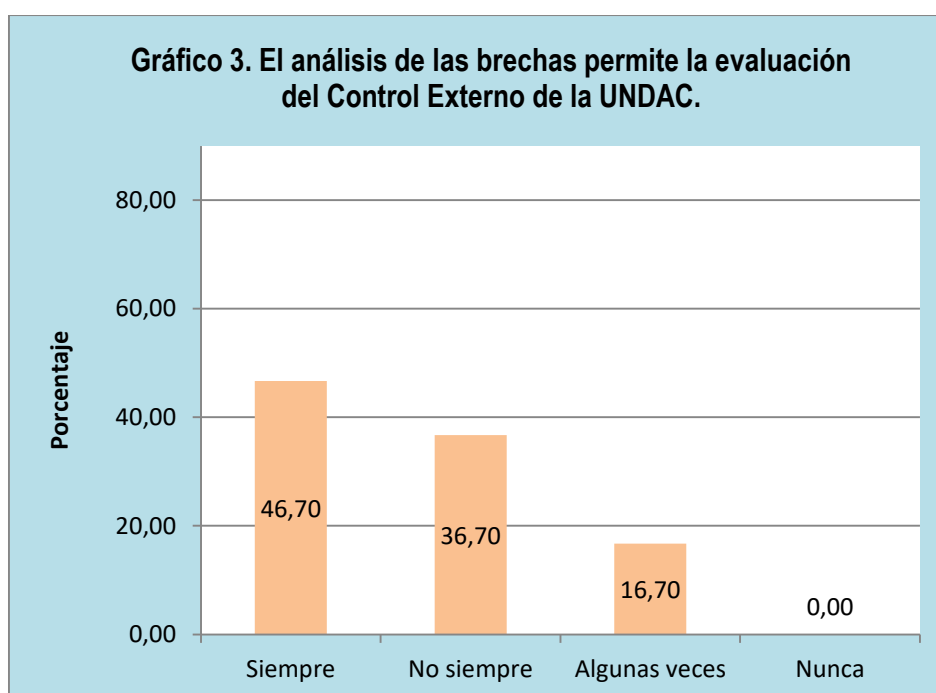
Interpretación:

Al respecto el 55.0% del personal que trabajan en las áreas involucradas de la Universidad Daniel Alcides Carrión (UNDAC) respondieron que siempre el oportuno control administrativo permitió mejorar los gastos en la Universidad, de otro lado el 33.3% sostuvieron que no siempre; el 6.7% algunas veces y el 5% respondieron que nunca desconociendo sobre ello.

Tabla 3.

El análisis de las brechas permite la evaluación del Control Externo de la UNDAC.

Análisis de las Brechas	Control Externo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		28	46.7	46.7	46.7%
No siempre		22	36.7	36.7	83.4%
Algunas veces		10	16.7	16.7	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



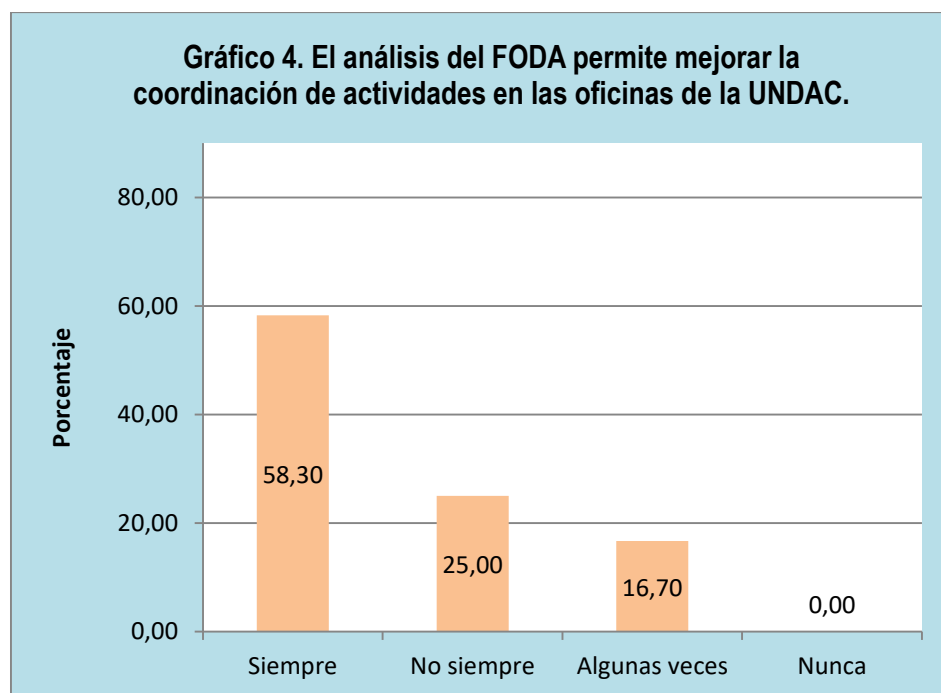
Interpretación:

El 46.7% de los entrevistados respondieron que siempre el análisis de las brechas permite la evaluación del Control Externo, mientras que el 36.7% que no siempre, la evaluación del control externo se debe al análisis de las brechas; de otro lado el 16.7% sostuvieron que algunas veces al respecto.

Tabla 4.

El análisis del FODA permite mejorar la coordinación de actividades en las oficinas de la UNDAC.

Análisis del FODA	Coordinación de Actividades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		35	58.3	58.3	58.3%
No siempre		15	25.0	25.0	83.3%
Algunas veces		10	16.7	16.7	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



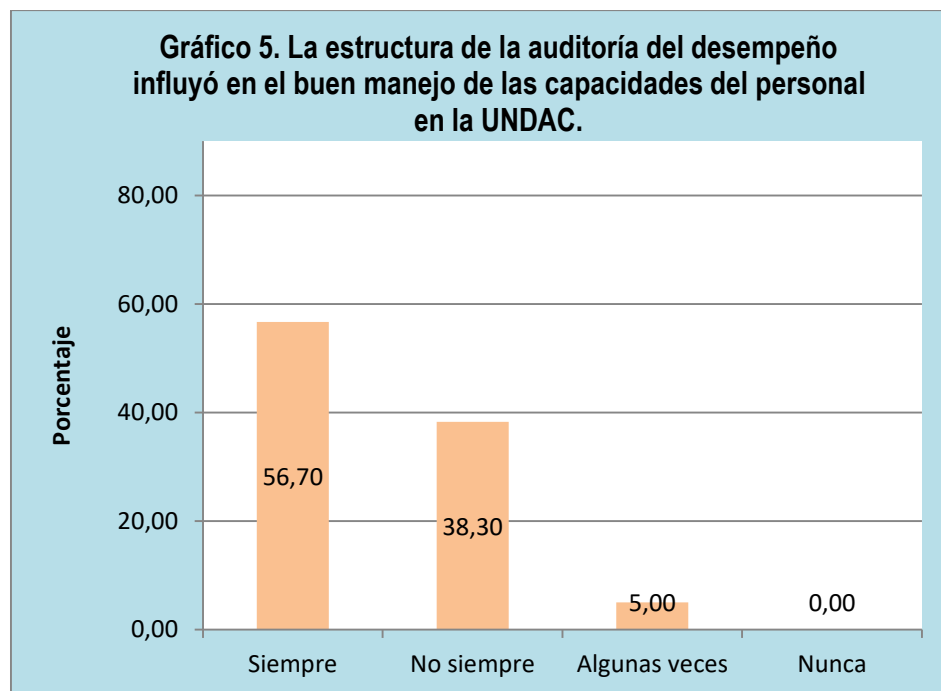
Interpretación:

De los entrevistados el 58.3% sostuvieron que siempre el análisis del FODA mejoró la coordinación de las actividades en la UNDAC, el 25% respondieron que no siempre y el 16.7% sostuvieron que algunas veces el análisis del FODA mejora las actividades.

Tabla 5.

La estructura de la auditoría del desempeño influyó en el buen manejo de las capacidades del personal en la UNDAC.

Auditoría del Desempeño	Manejo de las capacidades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		34	56.7	56.7	56.7%
No siempre		23	38.3	38.3	95.0%
Algunas veces		3	5.0	5.0	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



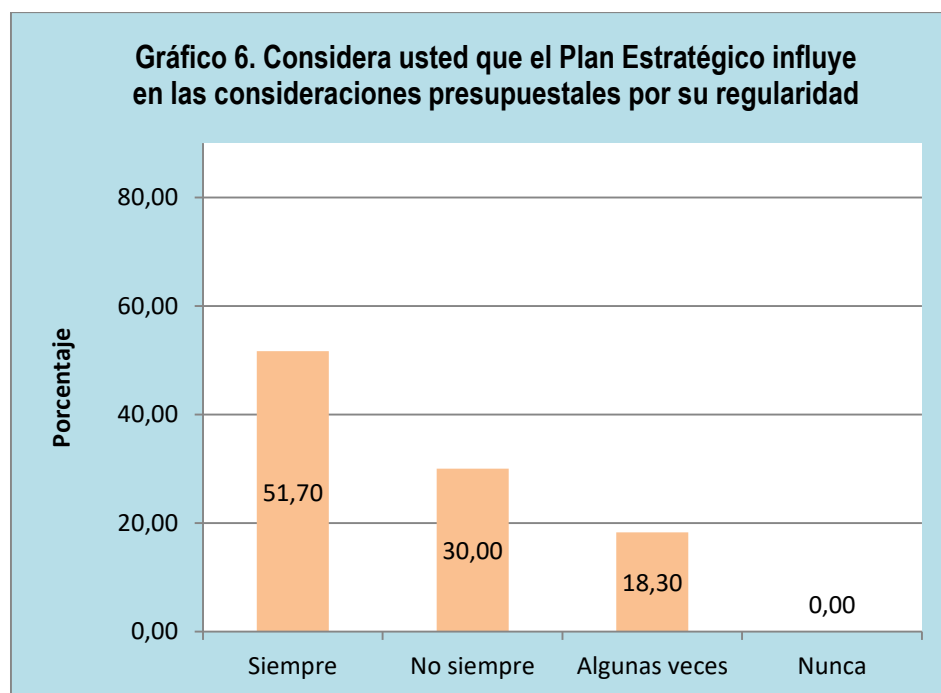
Interpretación:

Según el 56.7% de los entrevistados respondieron que siempre las capacidades sí mejoraron con el procedimiento de la auditoría del desempeño, asimismo el 38.3% sostuvieron que no siempre y el 5% respondieron algunas veces desconociendo que son las capacidades en el desempeño de los trabajadores.

Tabla 6.

Considera usted que el Plan Estratégico influye en las consideraciones presupuestales por su regularidad.

Plan Estratégico	Consideraciones Presupuestales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		31	51.7	51.7	51.7%
No siempre		18	30.0	30.0	81.7%
Algunas veces		11	18.3	18.3	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



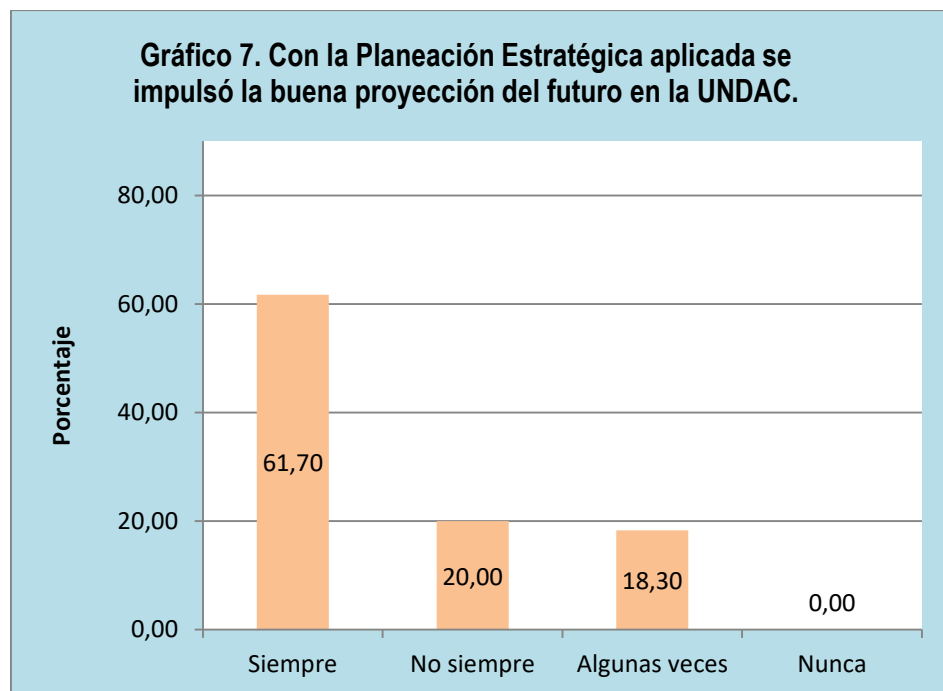
Interpretación:

Según los entrevistados el 51.7% considera que siempre un plan estratégico influye en consideraciones presupuestales de la organización, el 30% responde a que no siempre, sin embargo el 18.3% algunas veces, es decir no conocen al respecto.

Tabla 7.

Con la Planeación Estratégica aplicada se impulsó la buena proyección del futuro en la UNDAC.

Planeación Estratégica	Proyección del futuro	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		37	61.7	61.7	61.7%
No siempre		12	20.0	20.0	81.7%
Algunas veces		11	18.3	18.3	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



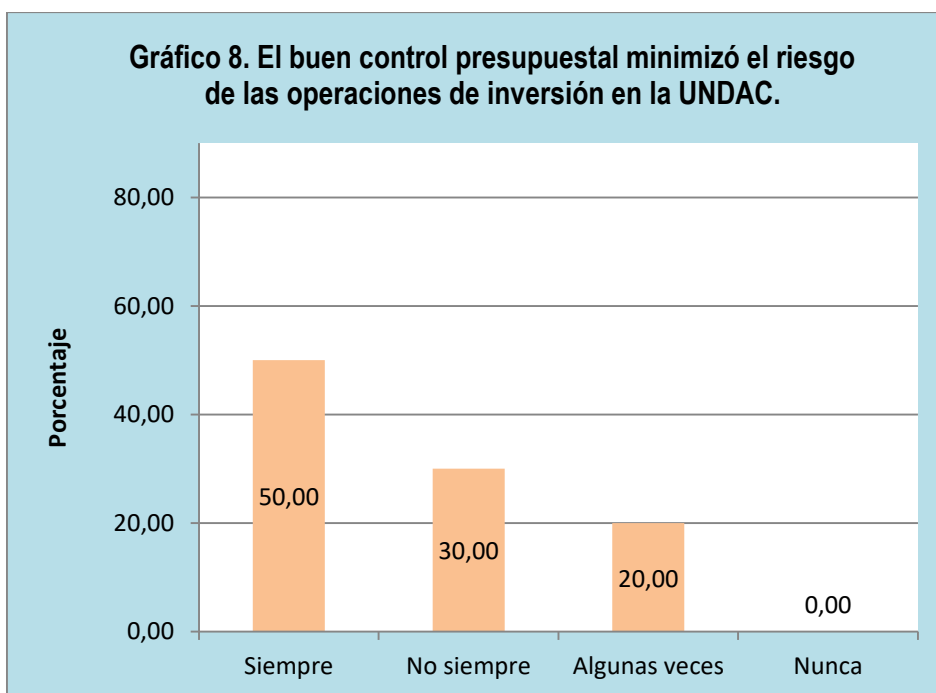
Interpretación:

De los entrevistados el 61.7% sostuvieron que siempre con la planeación estratégica aplicada se impulsó la buena proyección del futuro en la Universidad, el 20% sostuvo que no siempre y el 18.30 respondieron que algunas veces, desconociendo la planeación estratégica aplicada.

Tabla 8.

El buen control presupuestal minimizó el riesgo de las operaciones de inversión en la UNDAC.

Control Presupuestal	Operaciones de Inversión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		30	50.0	50.0	50%
No siempre		18	30.0	30.0	80%
Algunas veces		12	20.0	20.0	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



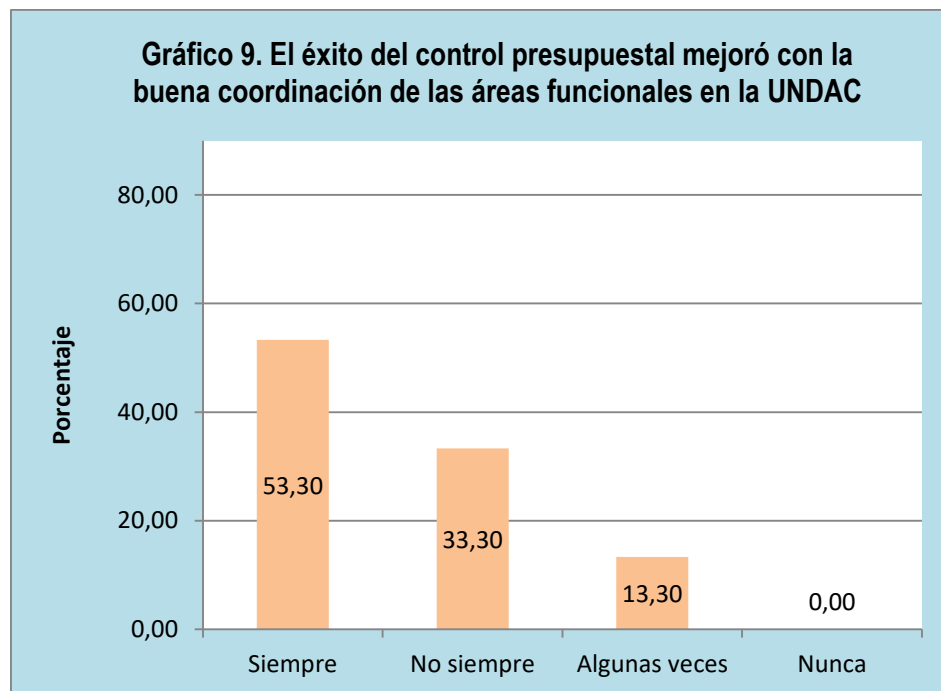
Interpretación:

Al respecto de los entrevistados el 50% respondieron que siempre el control presupuestal sí influye en minimizar el riesgo de las operaciones de inversión en la Universidad, el 30% respondieron que no siempre, asimismo el 20% sostuvieron que algunas veces es decir desconocen al detalle las operaciones de inversión.

Tabla 9.

El éxito del control presupuestal mejoró con la buena coordinación de las áreas funcionales en la UNDAC.

Control Presupuestal	Coordinación de áreas funcionales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		32	53.3	53.3	53,3%
No siempre		20	33.3	33.3	86.6%
Algunas veces		8	13.3	13.3	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



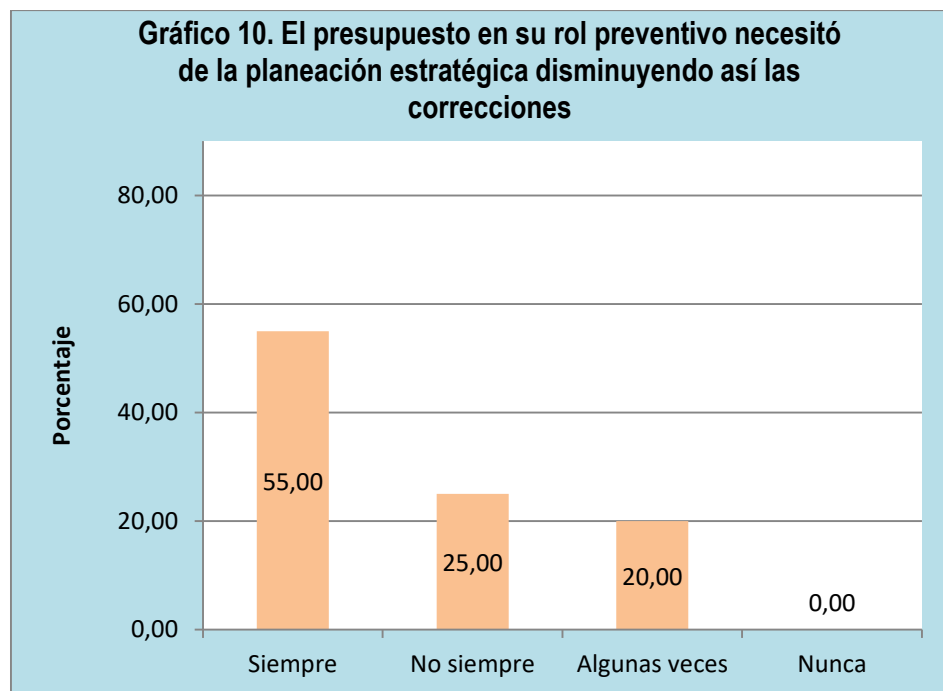
Interpretación:

Al respecto el 53.3% respondieron que siempre la buena coordinación en áreas funcionales es importante para el éxito de un buen control presupuestal, el 33.3% respondieron que no siempre, asimismo el 13.3% algunas veces en cuanto al control presupuestal.

Tabla 10.

El presupuesto en su rol preventivo necesitó de la planeación estratégica disminuyendo así las correcciones.

Planeación Estratégica	Correcciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		33	55.0	55.0	55%
No siempre		15	25.0	25.0	80%
Algunas veces		12	20.0	20.0	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



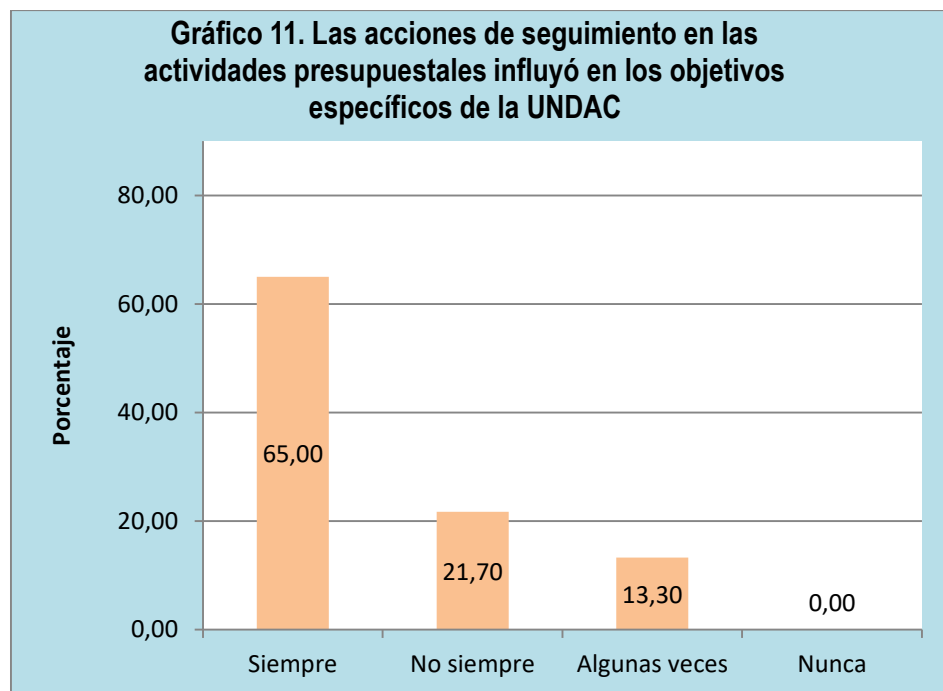
Interpretación:

Según el 55% de los entrevistados respondieron que siempre la planeación estratégica es muy importante para la funcionalidad del presupuesto por el rol preventivo disminuyendo así las correcciones en cuanto a su elaboración y el 25% respondieron que no siempre asimismo el 20% respondieron que algunas veces desconociendo así a fondo la importancia de la planeación estratégica.

Tabla 11.

Las acciones de seguimiento de las actividades presupuestales influyeron en los objetivos específicos de la UNDAC.

Actividades Presupuestales	Objetivos específicos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		39	65.0	65.0	65%
No siempre		13	21.7	21.7	86.7%
Algunas veces		8	13.3	13.3	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



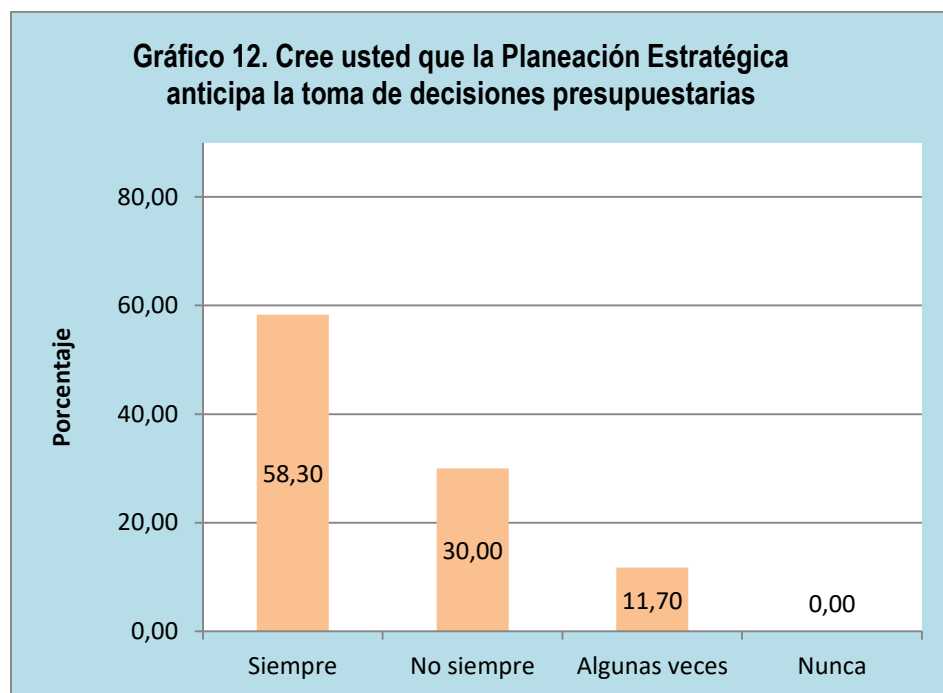
Interpretación:

Al respecto el 65% de los entrevistados respondieron que siempre las acciones de seguimiento de las actividades presupuestales influyeron en las tareas presupuestales, precisándose mejor los objetivos específicos, asimismo el 21.7% respondieron que no siempre y el 13.3% sostuvieron que algunas veces puesto que no están al tanto de los objetivos específicos.

Tabla 12.

Cree usted que la Planeación Estratégica anticipa la toma de decisiones presupuestarias.

Planeación Estratégica	Toma de decisiones presupuestarias	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		35	58.3	58.3	58.3%
No siempre		18	30.0	30.0	88.3%
Algunas veces		7	11.7	11.7	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



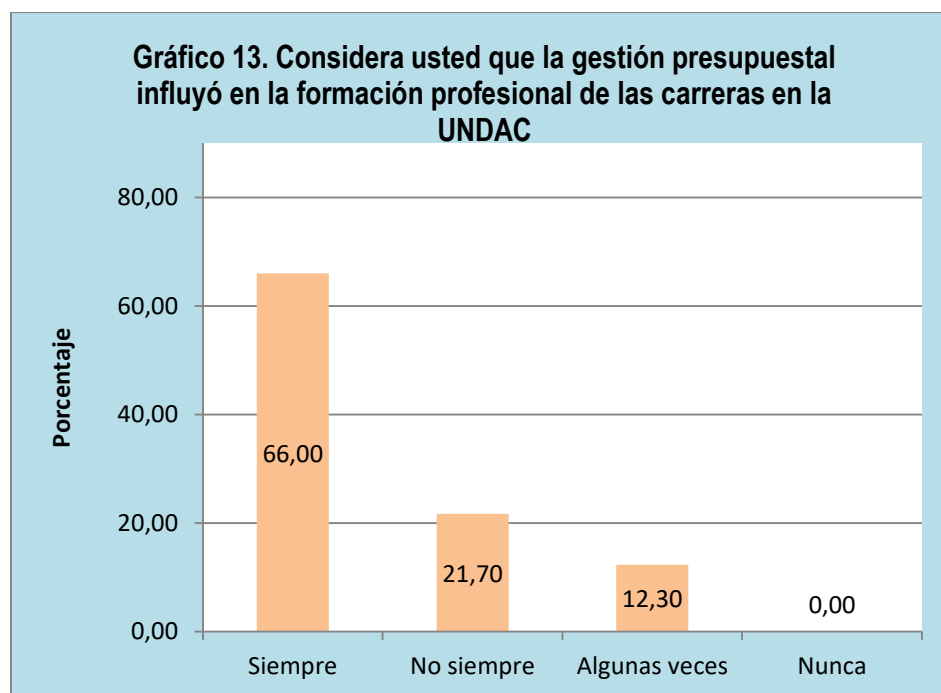
Interpretación:

Al respecto el 58.3% de los entrevistados respondieron que siempre la toma de decisiones requiere de la planeación estratégica para que sea más viable, asimismo el 30% respondieron que no siempre y el 11.7% respondieron que algunas veces es decir poco conocen de planeación estratégica.

Tabla 13.

Considera usted que la gestión presupuestal influyó en la formación profesional de las carreras en la UNDAC.

Gestión Presupuestal	Formación profesional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		40	66.0	66.0	66%
No siempre		13	21.7	21.7	87.7%
Algunas veces		7	12.3	12.3	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



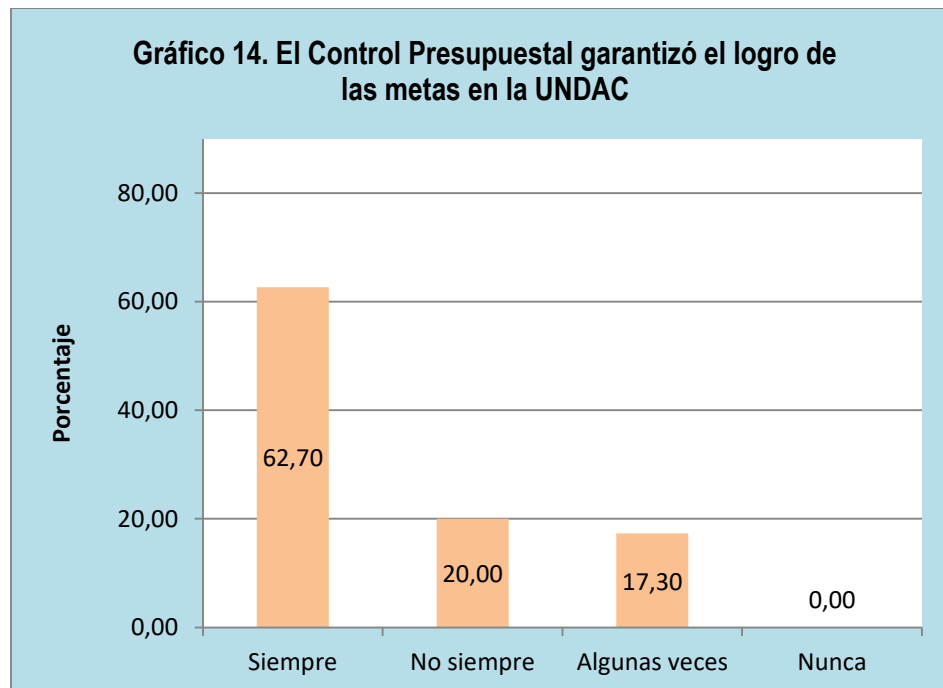
Interpretación:

Según los entrevistados el 66% respondieron que siempre la gestión presupuestal influyó en la formación profesional de las carreras en la UNDAC, asimismo el 21.7% respondieron que no siempre y el 12.3% de los entrevistados respondieron que algunas veces es decir desconocen sobre la gestión presupuestal.

Tabla 14.

El Control Presupuestal garantizó el logro de las metas en la UNDAC.

Control Presupuestal	Logro de las metas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		38	62.7	62.7	62.7%
No siempre		12	20.0	20.0	82.7%
Algunas veces		10	17.3	17.3	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



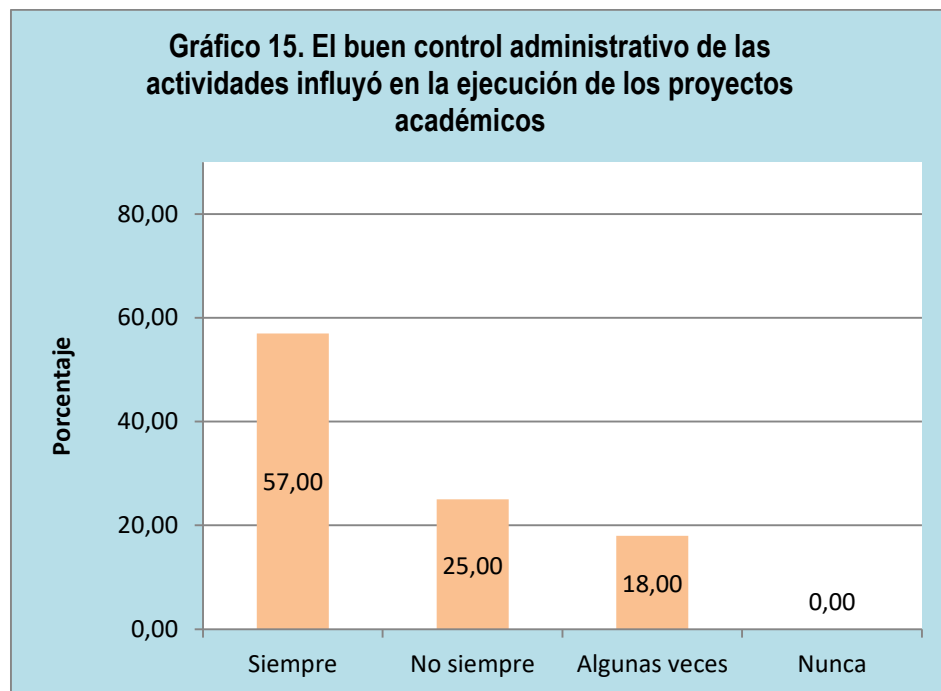
Interpretación:

Al respecto el 62.7% de los entrevistados respondieron que siempre el control presupuestal es muy importante para garantizar el logro de las metas en la UNDAC y el 20% respondieron no siempre, asimismo el 17.3% respondieron que algunas veces por lo que conocen poco sobre el control presupuestal.

Tabla 15.

El buen control administrativo de las actividades influyó en la ejecución de los proyectos académicos.

Control Adm. de las actividades	Ejecución de Proy. Académicos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje Acumulado
Siempre		35	57.0	57.0	57%
No siempre		15	25.0	25.0	82%
Algunas veces		10	18.0	18.0	100%
Nunca		0	0	0	0
Total		60	100	100	100.0



Interpretación:

De los entrevistados el 57% respondieron que siempre el buen control administrativo de las actividades facilita la ejecución oportuna de los proyectos académicos en la Universidad y el 25% respondieron que no siempre, asimismo el 18% sostuvieron que algunas veces al respecto.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con los resultados obtenidos en la investigación se determinó una correlación significativa toda vez que la hipótesis general de la investigación sostiene un valor del coeficiente de correlación de x^2 es mayor o igual a 3.8416 a lo que los cálculos estadísticos se tienen un x^2 de 4.297 mayor a 3.8416. Estos resultados reafirman los hallazgos obtenidos por Linares V.

Miguel (2018) en donde se determinó la confiabilidad del control interno y el planeamiento estratégico en el gobierno regional del Callao con los resultados estadísticos de Rho de Spearman de 0.669 y una significatividad estadística de 0.000 en relación a la estadística de la tesis y la población conformada por 85 trabajadores del gobierno regional. Además Campos G.

Enrique (2003) en su tesis del control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado concluye en que, es un mal crónico cuando no se observa un buen control a fin de que no existan limitaciones presupuestales por ello, énfasis en la aplicación de un buen control y detectar los problemas a tiempo en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Este resultado sustenta las conclusiones de Huarhua María (2017) al determinar la relación entre la ejecución presupuestaria y el control interno con un alto nivel de correlación, motivo por el cual sí existen pruebas, para sostener que ambas variables tienen significancia correspondiente en la Superintendencia Nacional, periodo 2016.

Este resultado además concluye en lo sostenido por Velardes R. Conrado (2017) en su tesis de doctor en donde el control interno y proceso presupuestario incide en la gestión por resultados obtenidos por las variables que presentaron valores positivos (funciones crecientes), es decir existieron probabilidades crecientes de ocurrencia sobre gestión por resultados.

VI. CONCLUSIONES

- 1) La Planeación Estratégica aplicada incide significativamente para con el Control Presupuestal en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017 en vista de que el modelo implica nuevas fases secuenciales por su continuo interés en las áreas de aplicación al ser un proceso reiterativo por lo que muchos tratadistas lo definen como la implementación diaria del Plan Estratégico hacia la evaluación de los gastos, por ello la Dirección de Planificación ha previsto formular planeación de escenarios, identificando diferentes puntos centrales en donde la ejecución presupuestal refleja un rol fundamental para el control permitiendo así monitorear las actividades con mayor precisión en la Universidad Daniel Alcides Carrión (UNDAC) en el periodo 2017.

- 2) En el análisis del FODA mediante los índices del desempeño, influye significativamente en el control presupuestal y ha logrado especificar el entorno competitivo presentando mejoras en las inversiones que ha ejecutado la UNDAC midiendo así su perfil estratégico y su cultura organizacional actual, ante ello el análisis del DOFA asistió en mejorar las debilidades internas y las amenazas externas, profundizando los criterios en cada área que requería toma de decisiones inmediatas por su infraestructura a fin de brindar bienestar a los estudiantes, asimismo se determinó que cada área informe sobre su plan estratégico, el cual se integra al plan operativo operacional por consiguiente mejoró el control presupuestal en la UNDAC - 2017.

- 3) Al respecto en el análisis de las brechas se recibió soluciones de cada área a fin de actuar con celeridad y tener una actitud de crecimiento, capacitando al personal en mejorar su desempeño mediante el análisis de tecnologías o métodos de la organización, por ello el plan estratégico y el análisis de las brechas tuvo una relación muy estrecha, puesto que el plan estratégico se convirtió en un mapa guía, siendo muy útil en las áreas que hacia su recorrido con base a la buena toma de decisiones en la UNDAC - 2017.

VII. RECOMENDACIONES

- 1) La Dirección de Presupuesto debe desplegar el esfuerzo de adaptación y actualización de todas las medidas que toma el control presupuestal, por ello continuamente debe replantearse las estrategias con el apoyo de la gerencia de planeamiento, asimismo es importante la actualización de las plataformas de comunicación con que cuenta la UNDAC.

- 2) La administración de recursos humanos debe promover capacitaciones para el buen desempeño del personal en conocer que es un FODA, un DOFA, a fin de que tenga mayor continuidad el control interno que mejoró con el control presupuestal y su relación con el control administrativo, asimismo que el seguimiento y monitoreo sea más estrecho en la coordinación de las actividades en las áreas respectivas.

- 3) El Control Presupuestal debe tener estrecha relación con el control externo a fin de que las políticas generales evalúe con mayor precisión la proyección al futuro de los servicios educativos que brinda a los estudiantes la UNDAC.

VIII. REFERENCIAS

- Bazán Briceño, J. (2016). "Administración Estratégica" Empresa Editora Macro E.I.R.L.
- Burbano R. J. (2005). Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recursos (3era ed.) Universidad del Valle.
- Campos F. (2014). *Aplicación de un Sistema de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios* (tesis de maestría). Universidad de Chile.
- Campos, C. (2003). *Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del Estado* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Celaya, A. (2016). "Posicionamiento Web (Seo/Sem)" ICB Editores.
- Chiavenato I. (2014). "Introducción a la Teoría" Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Escofet, A. (2008). Modelización del proceso de Planificación Empresarial basada en la utilización de herramientas de Gestión del Rendimiento Corporativo (CPM) y aplicación del modelo a una empresa del sector consumo. Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona.
- Hill & Jones, Schilling (2015). Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral (11 ed.) CENGAGE Learning.
- Hitman L.; Zutter C. (2016). "Principios de Administración Financiera". Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.
- Huarhua M. (2017) *Ejecución presupuestaria y control interno según personal administrativo de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, Lima*

- 2016 (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Lima, Perú.
- Koontz H. & O'Donnell C. (2010). "Curso de Administración Moderna – Un Análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas". México. Litográfica Ingramex S.A.
- Kreitt N., R., Kinicki, A. (1998). "Comportamiento de las Organizaciones". Edit. Irwin. España.
- Leonard D. Goodstein y Nolan, Pfeiffer (1999). Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill.
- Linares M. (2018) *Control Interno y Planeamiento Estratégico según el personal del Gobierno Regional del Callao – Provincia Constitucional del Callao 2017* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Machuca, A. (2015). "Las Organizaciones del Siglo XXI apuntes de administración". Editorial San Marcos E.I.R.LTDA.
- Moyano Fuentes, J. (2011). "Administración de Empresas" Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.
- Prieto J. y Ramos P. Miguel (2005). *Tecnologías de la información y la nueva gestión pública: Portales de gobiernos estatales para promover la transparencia* (tesis de pregrado). Universidad de las Américas – México.
- Ramírez P. D. (2008). Contabilidad Administrativa (8va ed.). McGraw-Hill Interamericana. Mexico.
- Ramírez Torrez, A. Y Ramírez Torres, J. (2012) *Planificación Estratégica y propuesta de políticas de Control Interno para la empresa General Logistic and Services S.A. Basados en el objeto estratégico y operativo*

de administración de riesgo empresarial (tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.

Rodriguez Flores, M. (2012). “La planeación estratégica para la competitividad”. Caso: “Cooperativa de ahorro y crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Limitada”. Presentada para optar el Grado de Doctor en la Universidad de San Carlos de Guatemala – Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Estudios de Postgrado – Doctorado.

Sallenave, J. (2011). “Gerencia y Planeación Estratégica”. Bogotá. Editorial: Norma.

Steiner G. (2012). “Planeación Estratégica”. Compañía Editorial Continental S.A. De CV – México.

Velardes F. (2017). *El control interno y proceso presupuestario y su influencia en la gestión por resultados de la oficina de administración* (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

IX.ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA Y EL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA UNIVERSIDAD DANIEL ALCIDES CARRIÓN (CERRO DE PASCO), PERIODO 2017”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General: ¿De qué manera la Planeación Estratégica Aplicada influirá en el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017?</p> <p>Problemas Específicos: P1 ¿De qué forma la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño influye en el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017?</p> <p>P2 ¿Cómo la Planeación Estratégica Aplicada, mediante el análisis de las brechas influye en el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017?</p>	<p>Objetivo General: Determinar cómo la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño mejora el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.</p> <p>Objetivos Específicos: Obj. 1. Describir como la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño mejora el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.</p> <p>Obj. 2. Identificar como la Planeación Estratégica Aplicada mediante el análisis de las brechas influye en el control presupuestal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.</p>	<p>Hipótesis General: El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas: H1. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada mediante la auditoría del desempeño favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.</p> <p>H2. El conocimiento de la Planeación Estratégica Aplicada mediante el análisis de las brechas favorece el Control Presupuestal de la Universidad Daniel Alcides Carrión (Cerro de Pasco), periodo 2017.</p>	<p>Variable Independiente: X = Planeación Estratégica Aplicada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditoría del Desempeño * FODA – índices de desempeño - Análisis de Brechas GAP. * Objetividad (DOFA) * Evaluación de la estructura actual. <p>Variable Dependiente Y = Control Presupuestal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control Administrativo * Control Interno. * Coordinación de actividades. * Capacidades del personal. * Seguimiento y monitoreo de los gastos - Control Externo * Evaluación * Proyección al futuro. * Políticas Generales (Tendencias Administrativas). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de investigación: aplicada, descriptiva. 2. Nivel de investigación: descriptiva y explicativa. 3. Métodos: descriptivo, inductivo, deductivo, cualitativo, cuantitativo, estadístico. 4. Diseño: La presente investigación se realizará de acuerdo al diseño descriptivo correlacional, transversal. 5. Población: La población materia de investigación estará conformada por 70 colaboradores. 6. Muestra: La muestra a utilizar será representativa = 60 7. Técnicas: Entre las principales utilizadas tenemos: Encuestas Entrevistas 8. Instrumentos: los principales fueron: Guía de entrevistas Guía de encuestas Guía de análisis documental.

ANEXO 2: INSTRUMENTO

Instrucciones Generales:

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida al personal de la Dirección General de Administración.

La encuesta es anónima por consiguiente la veracidad a las diversas preguntas es importante para la investigación.

Para contestar considere lo siguiente: Marque con un aspa (X)

- 1. = Siempre
- 2. = No siempre
- 3. = Algunas veces
- 4. = Nunca

N°	PREGUNTA	1	2	3	4
1	¿El conocimiento de la Planeación Estratégica ayuda a que el Control Presupuestario mejore?				
2	¿El cumplimiento oportuno del Control Administrativo permitirá mejorar el monitoreo de los gastos?				
3	¿El análisis de las brechas permite la evaluación del Control Externo de la UNDAC?				
4	¿El análisis del FODA permite mejorar la coordinación de actividades en las oficinas de la UNDAC?				
5	¿La estructura de la auditoría del desempeño influyó en el buen manejo de las capacidades del personal en la UNDAC?				
6	¿Considera usted que el buen desempeño de las funciones del personal mejorará el control administrativo?				
7	¿Cree usted que el Plan Estratégico influye en las consideraciones presupuestales por su regularidad?				
8	¿La auditoría del desempeño permitirá que se disminuyan las brechas entre la situación actual y el futuro deseado?				
9	¿Cree usted, que la Planeación Estratégica anticipa la toma de decisiones presupuestarias?				
10	¿La auditoría del desempeño influyó en el análisis Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA)?				

11	¿Con la Planeación Estratégica aplicada se impulsó la buena proyección del futuro en la UNDAC?				
12	¿Considera usted que la Gestión Presupuestaria influyó en la organización contable y en la estructura jerárquica de la UNDAC?				
13	¿La asignación de responsabilidades y la medición de las previsiones influyó en el buen control presupuestal?				
14	¿El buen control presupuestal minimizó el riesgo de las operaciones de inversión en la UNDAC?				
15	¿Medir los resultados cuantitativos y cualitativos mejoró el control de los ingresos y gastos en la UNDAC?				
16	¿El presupuesto en su rol preventivo preciso, necesitó de la planeación estratégica disminuyendo así las correcciones? .				
17	¿El éxito del Control Presupuestal mejoró con la buena coordinación de las áreas funcionales en la UNDAC?				
18	¿Las acciones de seguimiento en las actividades presupuestales influyeron en los objetivos específicos de la UNDAC?				
19	¿El Control Presupuestal garantizó el logro de las metas en la UNDAC?				
20	¿El buen Control Presupuestal mejoró las capacidades de gestión en las diferentes áreas de la UNDAC?				
21	¿Considera usted que la Gestión Presupuestal influyó en la formación profesional de las carreras en la UNDAC?				
22	¿El buen Control Administrativo de las actividades influyó en la ejecución de los proyectos académicos?				

ANEXO 3

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

OBJETIVOS.

Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

POLÍTICAS.

Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

ESTRATEGIA.

Arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.

PROGRAMA.

Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asignan los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

ORGANIZAR

Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.

EJECUTAR.

Colocar en marcha los planes.

CONTROLAR.

Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

PREVER.

Determinar de manera anticipada lo que va a producir.

PLANEAMIENTO

Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor, y para ello se generaran “n” alternativas de solución, estas se evaluarán entre sí para conocer sus ventajas y desventajas, posteriormente se escogerá la mejor.

PLAN

Es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollaran las actividades.

PRESUPUESTO.

Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir un final previsto, expresado 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.

TACTICA

Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Todo ente económico funciona dentro de un medio competitivo y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades.

Los objetivos del ente económico indican en qué posición quiere estar; la estrategia se ocupa de un plan general para alcanzar los objetivos, el camino que se propone

seguir; la táctica precisa los movimientos específicos, indica los medios determinados que habrá de utilizar, dicho en otras palabras, la táctica tiene que quedar establecida, presupuestada y programada.

CONTROL

Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez solo quedara puesta en el claro con el correr del tiempo.

POLITICAS

Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

DIAGNOSTICO

Es el sistema de planeación, comienza por intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.

ANALISIS FODA

Una forma práctica de identificar la problemática así como de evaluar las condiciones favorables y adversas por las que se está pasando.

- **Oportunidades**

Son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

- **Amenazas**

Son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

- **Fortalezas**

Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

- **Debilidades**

Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece e impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

- **Visión**

La visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro en el marco de la temática que le compete al Pliego Presupuestario. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo y en la imagen objetivo de la propia institución.

EQUILIBRIO PRESUPUESTAL

Situación presupuestaria en la que los gastos se equiparan a los ingresos.

Situación en que el total de los gastos ordinarios previstos en el Presupuesto del Estado es igual al total de los ingresos ordinarios previstos.

ORGANIZACIÓN

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos.

Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO PARA INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante:

.....
Institución donde labora:

Nombre de la tesis de maestría que motiva la evaluación:

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA Y EL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA
UNIVERSIDAD DANIEL ALCIDES CARRIÓN (CERRO DE PASCO), PERIODO 2017”**

Autor del Instrumento: **CELEDONIO CARBAJAL REQUIZ**

Instrumento a evaluar: **ENCUESTA.**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
METODOLOGÍA	Considera que los Ítems miden lo que el investigador pretende medir.					
COHERENCIA	Los Ítems utilizados son propios del campo que se está investigando.					
CONSISTENCIA	Existe Consistencia entre las dimensiones y los indicadores.					
ORGANIZACIÓN	Considera Organizado el desarrollo del Marco Teórico.					
CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado.					
OPERACIONA- LIZACIÓN	Presenta operacionalizadas sus variables y dimensiones.					
ESTRATEGIAS	Considera adecuado los Métodos estadísticos para contrastar las hipótesis.					
ACTUALIDAD	Presenta Antecedentes actualizados hasta con tres años de antigüedad.					

III. OPINIÓN PARA APLICAR EL INSTRUMENTO:

Qué aspectos se tienen que Modificar, aumentar o suprimir en los Instrumentos de Investigación:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

.....

Lima, de..... del 2018.

Firma del Experto Informante

DNI:..... Telf/Cel.

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO
PARA INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

V. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante:

.....
Institución donde labora:

Nombre de la tesis de maestría que motiva la evaluación:

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA Y EL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA
UNIVERSIDAD DANIEL ALCIDES CARRIÓN (CERRO DE PASCO), PERIODO 2017”**

Autor del Instrumento: **CELEDONIO CARBAJAL REQUIZ**

Instrumento a evaluar: **ENCUESTA.**

VI. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
METODOLOGÍA	Considera que los Ítems miden lo que el investigador pretende medir.					
COHERENCIA	Los Ítems utilizados son propios del campo que se está investigando.					
CONSISTENCIA	Existe Consistencia entre las dimensiones y los indicadores.					
ORGANIZACIÓN	Considera Organizado el desarrollo del Marco Teórico.					
CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado.					
OPERACIONA-LIZACIÓN	Presenta operacionalizadas sus variables y dimensiones.					
ESTRATEGIAS	Considera adecuado los Métodos estadísticos para contrastar las hipótesis.					
ACTUALIDAD	Presenta Antecedentes actualizados hasta con tres años de antigüedad.					

VII. OPINIÓN PARA APLICAR EL INSTRUMENTO:

Qué aspectos se tienen que Modificar, aumentar o suprimir en los Instrumentos de Investigación:

VIII. PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

.....

Lima, de..... del 2018.

Firma del Experto Informante

DNI:..... Telf/Cel.

**FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO
PARA INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante:

.....
Institución donde labora:

Nombre de la tesis de maestría que motiva la evaluación:

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA Y EL CONTROL PRESUPUESTAL DE LA
UNIVERSIDAD DANIEL ALCIDES CARRIÓN (CERRO DE PASCO), PERIODO 2017”**

Autor del Instrumento: **CELEDONIO CARBAJAL REQUIZ**

Instrumento a evaluar: **ENCUESTA.**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
METODOLOGÍA	Considera que los Ítems miden lo que el investigador pretende medir.					
COHERENCIA	Los Ítems utilizados son propios del campo que se está investigando.					
CONSISTENCIA	Existe Consistencia entre las dimensiones y los indicadores.					
ORGANIZACIÓN	Considera Organizado el desarrollo del Marco Teórico.					
CLARIDAD	La investigación está desarrollada en un lenguaje apropiado.					
OPERACIONA- LIZACIÓN	Presenta operacionalizadas sus variables y dimensiones.					
ESTRATEGIAS	Considera adecuado los Métodos estadísticos para contrastar las hipótesis.					
ACTUALIDAD	Presenta Antecedentes actualizados hasta con tres años de antigüedad.					

III. OPINIÓN PARA APLICAR EL INSTRUMENTO:

Qué aspectos se tienen que Modificar, aumentar o suprimir en los Instrumentos de Investigación:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

.....

Lima, de..... del 2018.

Firma del Experto Informante

DNI:..... Telf/Cel.