

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA**  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE**  
**DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL- AGRO RURAL**  
**DIRECCIÓN ZONAL PUNO - 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**HAYNER VICENTE MAMANI MACHACA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN  
PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO  
AGRARIO RURAL- AGRO RURAL DIRECCIÓN ZONAL PUNO - 2018

TESIS PRESENTADA POR:

HAYNER VICENTE MAMANI MACHACA  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



APROBADA POR:

PRESIDENTE :

.....  
Dra. MARIA ANTONIETA BEDOYA GONZALES

PRIMER MIEMBRO :

.....  
Dra. MIRIAM SEREZADE HANCCO GOMEZ

SEGUNDO MIEMBRO :

.....  
M.Sc. AMIRA CARPIO MARAZA

DIRECTOR / ASESOR :

.....  
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

Fecha de sustentación: 11 de diciembre del 2019

Área : ADMINISTRACIÓN GENERAL

Tema : GESTIÓN POR PROCESOS Y EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

## DEDICATORIA

A una mujer extraordinaria por ser una luchadora incansable, mi amiga fiel, mi compañera, mi confidente, mi apoyo y por ser mi ejemplo a seguir para lograr todo lo que me he propuesto en la vida sin importar los obstáculos, por ser la persona más importante en mi vida le dedico esta tesis a mi madre Otilia con todo el amor del mundo.

A un amigo, confidente y consejero que estuvo en todo momento al pendiente, siempre brindando su apoyo a mi padre Vicente; A mis hermanos por su apoyo y los consejos que permitieron que el presente trabajo de investigación sea elaborado.

A mi novia Blanca por siempre creer en mí, ser mi confidente y servir de motivación para lograr mis metas acompañándome en cada momento, gracias por todo el apoyo y estar conmigo en todo este tiempo TE AMO.

## AGRADECIMIENTO

Ante todo, agradezco a Dios por permitirme estar con vida y salud para lograr mis objetivos, por darme la fuerza espiritual que siempre me ha acompañado y no me han permitido dejar de perseverar a pesar de todas las cosas buenas y malas que han transcurrido en mi formación profesional.

Agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano por permitir ingresar y ser formadora de mi desarrollo profesional; Agradezco También a mi director Dr. Nicolas Roque Barrios, por haberme ayudado con todas las inquietudes y por su buena predisposición y mis jurados por guiarme en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Agradezco a AGRORURAL – Dirección Zonal Puno por otorgarme la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

### ÍNDICE GENERAL

### ÍNDICE DE TABLAS

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

### ÍNDICE DE FIGURAS

### ÍNDICE ANEXOS

### ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| <b>RESUMEN</b> .....                           | 19 |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                      | 21 |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....                        | 23 |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....        | 23 |
| 1.1 <b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....     | 23 |
| 1.1.1 Problema general.....                    | 25 |
| 1.1.2 Problema específico .....                | 25 |
| 1.2 <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....                 | 26 |
| 1.3 <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> ..... | 27 |
| 1.3.1 Objetivo general.....                    | 27 |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....              | 27 |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....                       | 29 |
| <b>REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....            | 29 |
| 2.1 ANTECEDENTES .....                         | 29 |
| 2.1.1 Antecedentes a nivel Internacional ..... | 29 |
| 2.1.2 Antecedentes a nivel Nacional .....      | 31 |
| 2.1.3 Antecedentes a nivel local.....          | 34 |
| 2.2 MARCO TEÓRICO.....                         | 35 |
| 2.2.1 Gestión por procesos .....               | 35 |
| 2.2.2 Presupuesto publico .....                | 63 |
| 2.2.3 El Gasto Público.....                    | 69 |
| 2.3 MARCO CONCEPTUAL.....                      | 72 |
| 2.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....        | 75 |
| 2.4.1 Hipótesis general.....                   | 76 |

|                                                                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4.2 Hipótesis específicas .....                                                                                                                                                                 | 76  |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....                                                                                                                                                                         | 77  |
| <b>MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....                                                                                                                                                                 | 77  |
| 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN: .....                                                                                                                                                            | 77  |
| 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: .....                                                                                                                                                             | 77  |
| 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN: .....                                                                                                                                                                  | 77  |
| 3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: .....                                                                                                                                                                | 77  |
| 3.5 POBLACION Y MUESTRA. POBLACIÓN:.....                                                                                                                                                          | 78  |
| 3.5.1 Población.....                                                                                                                                                                              | 78  |
| 3.5.2 Muestra.....                                                                                                                                                                                | 78  |
| 3.6 CARACTERIZACIÓN DEL AREA DEL INVESTIGACIÓN.....                                                                                                                                               | 78  |
| 3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....                                                                                                                                          | 80  |
| 3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....                                                                                                                                                   | 81  |
| 3.9 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS .....                                                                                                                                                            | 84  |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....                                                                                                                                                                          | 86  |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....                                                                                                                                                               | 86  |
| 4.1 ANÁLISIS DEL NIVEL DE INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EJECUCIÓN DEL GASTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL –AGRORURAL – DIRECCIÓN ZONAL PUNO 2018. ....        | 86  |
| 4.2 ANÁLISIS DEL NIVEL DE INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CALIDAD DEL GASTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL –AGRORURAL – DIRECCIÓN ZONAL PUNO 2018. ....          | 136 |
| 4.3 PROPUESTA LINEAMIENTOS QUE PERMITAN MEJORAR DE PROCESOS PARA UNA CORRECTA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL –AGRO RURAL – DIRECCIÓN ZONAL PUNO. .... | 152 |
| 4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....                                                                                                                                                               | 157 |
| 4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....                                                                                                                                                                 | 161 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                                                                                                                                                                         | 164 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....                                                                                                                                                                      | 165 |
| <b>REFERENCIAS</b> .....                                                                                                                                                                          | 166 |
| <b>ANEXOS</b> .....                                                                                                                                                                               | 169 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Resumen de procesamiento de casos .....                                                                                                                           | 82  |
| Tabla 2 Fiabilidad del instrumento – Gestión por procesos. ....                                                                                                           | 82  |
| Tabla 3 Resumen de procesamiento de casos .....                                                                                                                           | 82  |
| Tabla 4 Fiabilidad del instrumento – Gestión por procesos. ....                                                                                                           | 83  |
| Tabla 5 Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel de la D.Z. Puno. ....                                                     | 87  |
| Tabla 6 Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas) .....           | 88  |
| Tabla 7 Los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos                                                                                       | 89  |
| Tabla 8 Participa en el proceso de elaboración de documentos administrativos (requerimientos, informes, planes, etc. ....                                                 | 90  |
| Tabla 9 Considera que la Dirección Zonal programa actividades y reuniones para el adecuado proceso administrativo (inducción al área usuaria) .....                       | 91  |
| Tabla 10 Identifica los servicios que ofrece la institución.....                                                                                                          | 92  |
| Tabla 11 Ha participado en la formulación del POA de AGRO RURAL, así como del Plan Multisectorial .....                                                                   | 93  |
| Tabla 12 Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo .....                                                                       | 94  |
| Tabla 13 Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) .....                                                                             | 95  |
| Tabla 14 Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución .....                                    | 96  |
| Tabla 15 Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno .....                                                   | 97  |
| Tabla 16 Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución ..... | 98  |
| Tabla 17 Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución .....                                     | 100 |
| Tabla 18 Existe la asistencia técnica en los procesos de ejecución del gasto en bienes y servicios .....                                                                  | 101 |
| Tabla 19 Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores de la Dirección Zonal .....                               | 102 |

|                                                                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 20 Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución .....                                                                          | 103 |
| Tabla 21 Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas .....                                                      | 104 |
| Tabla 22 Emplea los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente .....                                                                                                | 105 |
| Tabla 23 Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas .                                                                                                                       | 107 |
| Tabla 24 Se realiza el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gasto en bienes y servicios .....                                                                                                 | 108 |
| Tabla 25 Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio .....                                                                                                              | 109 |
| Tabla 26 Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas. ....                                                                                            | 110 |
| Tabla 27 Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución. ....                                                                                                                  | 111 |
| Tabla 28 Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución.....                                                                        | 112 |
| Tabla 29 Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia. ....                                                                                               | 113 |
| Tabla 30 Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias.....                                                                          | 114 |
| Tabla 31 Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas. ....                                                                                       | 115 |
| Tabla 32 Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado. ....                                                                                   | 116 |
| Tabla 33 Conozco que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018.....                     | 117 |
| Tabla 34 Conozco las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales.....                                                                                              | 119 |
| Tabla 35 Tengo conocimiento que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal..... | 120 |

|                                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 36 Estoy enterado que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 8 UIT son comunicados a la Sede Central -Lima para ser incluidos en plan anual de contrataciones del estado. ....                                                     | 121 |
| Tabla 37 Conozco que durante el ejercicio presupuestal se realizan, modificaciones y anulaciones de tareas. ....                                                                                                                                    | 123 |
| Tabla 38 Conozco que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorga la conformidad previa verificación de las específicas de gasto. ....                                                           | 124 |
| Tabla 39 Tengo conocimiento que todos los bienes y servicios adquiridos, los proveedores remiten a la Oficina de Administración los comprobantes de pago autorizados por SUNAT y la respectiva conformidad para generar la obligación de pago. .... | 125 |
| Tabla 40 Conozco que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado .....                                                                                                                | 126 |
| Tabla 41 Conozco al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados .....                                                                                                                                                              | 128 |
| Tabla 42 Tengo conocimiento que la Oficina de Administración Puno revisa que todo gasto devengado cuente con toda la documentación sustentadora y se consignen las firmas de autorización para el reconocimiento de gastos. ....                    | 129 |
| Tabla 43 Tengo conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado .....                                                                         | 130 |
| Tabla 44 Conozco que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor. ....                                                   | 132 |
| Tabla 45 Tengo conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado. ....                                                                                              | 133 |
| Tabla 46 Percibo que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL. ....                                            | 134 |
| Tabla 47 En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión. ....                                                                                                                                        | 136 |
| Tabla 48 El proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente. ....                                                                                                                                     | 137 |

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 49 La descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida. ....                              | 138 |
| Tabla 50 El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales. .... | 139 |
| Tabla 51 La infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones. ....                                                | 141 |
| Tabla 52 A nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo.....                                            | 142 |
| Tabla 53 En la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución. ....             | 143 |
| Tabla 54 En la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades. ....                                      | 144 |
| Tabla 55 La remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida. ....                                                              | 145 |
| Tabla 56 La interacción entre el personal administrativo es aceptable .....                                                                   | 146 |
| Tabla 57 Se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional .....                     | 147 |
| Tabla 58 El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión. ....                                  | 148 |
| Tabla 59 La estructura organizacional permite que las metas y objetivos a nivel institucional se cumplan.....                                 | 150 |
| Tabla 60 La gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo. ....       | 151 |
| Tabla 61 . Modelo de ficha indicador .....                                                                                                    | 153 |
| Tabla 62 Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y Ejecución Presupuestal .....                            | 157 |
| Tabla 63 Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y la dimensión ejecución del gasto. ....                  | 159 |
| Tabla 64 Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y calidad del gasto.....                                  | 160 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel de la D.Z. Puno .....                                                    | 87  |
| Gráfico 2 Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas) .....          | 88  |
| Gráfico 3 Los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos .....                                                                                | 89  |
| Gráfico 4 Participa en el proceso de elaboración de documentos administrativos (requerimientos, informes, planes, etc. ....                                                | 90  |
| Gráfico 5 Considera que la Dirección Zonal programa actividades y reuniones para el adecuado proceso administrativo (inducción al área usuaria) .....                      | 91  |
| Gráfico 6 Identifica los servicios que ofrece la institución .....                                                                                                         | 92  |
| Gráfico 7 Ha participado en la formulación del POA de AGRO RURAL, así como del Plan Multisectorial .....                                                                   | 93  |
| Gráfico 8 Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo .....                                                                       | 94  |
| Gráfico 9 Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) .....                                                                             | 95  |
| Gráfico 10 Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución .....                                   | 96  |
| Gráfico 11 Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno .....                                                  | 97  |
| Gráfico 12 Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución..... | 99  |
| Gráfico 13 Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución .....                                    | 100 |
| Gráfico 14 Existe la asistencia técnica en los procesos de ejecución del gasto en bienes y servicios .....                                                                 | 101 |
| Gráfico 15 Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores de la Dirección Zonal .....                              | 102 |
| Gráfico 16 Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución.....                                       | 103 |

Gráfico 17 Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas ..... 104

Gráfico 18 Emplea los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente ..... 106

Gráfico 19 Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas ..... 107

Gráfico 20 Se realiza el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gasto en bienes y servicios ..... 108

Gráfico 21 Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio..... 109

Gráfico 22 Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas. .... 110

Gráfico 23 Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución. .... 111

Gráfico 24 Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución..... 112

Gráfico 25 Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia. .... 113

Gráfico 26 Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias..... 114

Gráfico 27 Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas. .... 115

Gráfico 28 Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado ..... 116

Gráfico 29 Conozco que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018 ..... 118

Gráfico 30 Conozco las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales..... 119

Gráfico 31 Tengo conocimiento que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal ..... 120

Gráfico 32 Estoy enterado que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 8 UIT son comunicados a la Sede Central -Lima para ser incluidos en plan anual de contrataciones del estado ..... 122

Gráfico 33 Conozco que durante el ejercicio presupuestal se realizan, modificaciones y anulaciones de tareas ..... 123

Gráfico 34 Conozco que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorga la conformidad previa verificación de las específicas de gasto ..... 124

Gráfico 35 Conozco que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorga la conformidad previa verificación de las específicas de gasto ..... 125

Gráfico 36 Conozco que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado ..... 127

Gráfico 37 Conozco al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados ..... 128

Gráfico 38 Tengo conocimiento que la Oficina de Administración Puno revisa que todo gasto devengado cuente con toda la documentación sustentadora y se consignen las firmas de autorización para el reconocimiento de gastos. .... 129

Gráfico 39 Tengo conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado ..... 131

Gráfico 40 Conozco que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor ..... 132

Gráfico 41 Tengo conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado ..... 133

Gráfico 42 Percibo que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL ..... 135

Gráfico 43 En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión..... 136

Gráfico 44 El proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente ..... 137

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 45 La descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida .....                              | 138 |
| Gráfico 46 El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales ..... | 140 |
| Gráfico 47 La infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones .....                                                | 141 |
| Gráfico 48 A nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo.....                                            | 142 |
| Gráfico 49 En la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución .....             | 143 |
| Gráfico 50 En la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades .....                                      | 144 |
| Gráfico 51 La remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida .....                                                              | 145 |
| Gráfico 52 La interacción entre el personal administrativo es aceptable .....                                                                   | 146 |
| Gráfico 53 Se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional .....                     | 147 |
| Gráfico 54 El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión .....                                  | 149 |
| Gráfico 55 La estructura organizacional permite que las metas y objetivos a nivel institucional se cumplan.....                                 | 150 |
| Gráfico 56 La gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo .....       | 151 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 El Clico PDCA .....                         | 37  |
| Figura 2 Elementos del proceso y el ciclo PHVA ..... | 155 |

## ÍNDICE ANEXOS

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1 Cuestionario De Gestión Por Procesos En Agrorural Dirección Zonal Puno         | 169 |
| Anexo 2 Cuestionario de ejecución presupuestal en AGRORURAL Dirección Zonal Puno ..... | 172 |
| Anexo 3 Matriz De Consistencia .....                                                   | 175 |
| Anexo 4 Operacionalización De Variables.....                                           | 177 |
| Anexo 5 Validación de instrumentos.....                                                | 179 |
| Anexo 6 Ejecución presupuestal del 2015 - 2018.....                                    | 183 |

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

AGRORURAL: Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural

CAP: Cuadro de Asignación de Personal

CAS: Contrato Administrativo de Servicios.

CPE: Cuadro de Puestos de la Entidad.

D.S.: Decreto Supremo

DZ: Dirección Zonal.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

MOF: Manual de Organizaciones y Funciones

MPP: Manual de Puestos de Personal

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros

PAC: Plan Anual de contrataciones

POA: Plan Operativo Anual

PCA: Programación de Compromisos Anuales.

PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.

SIAF: Sistema Integrado De Administración Financiera.

SGP: secretaria de Gestión Pública.

SGC: Sistema De Gestión De Calidad.

TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.

UIT: Unidad Impositiva Tributaria.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: GESTION POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCION PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL- AGRO RURAL DIRECCION ZONAL PUNO – 2018, donde la principal problemática es que los documentos de gestión a nivel de unidad operativa que son elaborados de manera descontextualizada a la realidad porque su ejecución no se convierte en logros significativos y no permiten el adecuado desarrollo y ejecución presupuestal para el logro de metas y actividades que se tiene proyectado dentro de los planes operativos anual en los diferentes programas presupuestales, esto debido a que los procesos y procedimientos son lentos, confusos y no estandarizados, y la presente investigación tuvo como objetivo identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018. Dentro de la metodología que se utilizó tenemos; un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación descriptivo- correlacional, diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. La población a tener en cuenta es el personal que labora en la institución “Dirección Zonal Puno”, personal CAP, CAS y locación de servicios haciendo un total de 54 personas y finalmente nuestra muestra es de tipo censal y muestreo no probabilístico para el análisis estadístico se tomara en cuenta el Rho de Pearson, concluye que de acuerdo a la evidencia estadística de correlación de Pearson el resultado fue de Rho. 0.511 en el programa de SPSS, demostrando así una correlación moderada, y un mediano nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución del gasto de la misma forma de Rho. 0.786, demostrando así una correlación significativa, y un alto nivel de incidencia directa de la gestión por procesos en la calidad del gasto.

**Palabras Clave:** Gestión, metas, planificación, presupuesto, procesos

## ABSTRACT

The present research work entitled: PROCESS MANAGEMENT AND ITS INCIDENCE IN THE BUDGET EXECUTION OF THE RURAL AGRICULTURAL PRODUCTIVE DEVELOPMENT PROGRAM - AGRO RURAL ZONE DIRECTORATE PUNO - 2018, where management documents at the operational unit level that are elaborated in a decontextualized manner to reality because its execution does not become significant achievements and does not allow adequate development and budgetary execution for the achievement of goals and activities that are projected within the annual operational plans in the different budget programs, this because the processes and procedures are slow, confusing and non-standardized, and this research aimed to identify the level of incidence of process management in the budgetary execution of the Rural Agricultural Productive Development Program -AGRORURAL - Puno Zonal Management 2018. Within the methodology which was used we have; A quantitative approach, the type of descriptive-correlational research, research design is non-experimental cross-sectional. The population to take into account is the staff that works in the institution "Directorate Zonal Puno", CAP, CAS staff and location of services making a total of 54 people and finally our sample is of census type and non-probabilistic sampling for statistical analysis Pearson's Rho will be taken into account, concludes that according to Pearson's correlation statistical evidence the result was Rho. 0.511 In the SPSS program, thus demonstrating a moderate correlation, and a medium level of incidence of process management in the execution of expenditure in the same way as Rho. 0.786, thus demonstrating a significant correlation, and a high level of direct incidence of process management in the quality of expenditure.

**Keywords:** Management, goals, planning, budget, process.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación fue desarrollado con el fin de identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del programa de desarrollo productivo agrario rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018 de la misma manera surge la necesidad de conocer que la relación que existe entre la gestión por procesos en la ejecución del gasto y en la calidad del gasto, bajo esta percepción se mejorara los procesos bajo la metodología establecida por la Secretaria de Gestión Pública.

Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Sin embargo, la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. A continuación, para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de la investigación, la cual comprende 5 capítulos:

**Capítulo I:** Se esboza la “Introducción”, en ella se explica acerca del tema de investigación; planteándose así mismo el Problema de Investigación; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, estableciéndose los antecedentes de la investigación, entre otros aspectos.

**Capítulo II:** Se plantea los antecedentes, la revisión de la literatura, marco conceptual la cual sirve de sustento para el trabajo de investigación y la descripción de la hipótesis General e Hipótesis Especificas.

**Capítulo III:** Se refiere a los materiales y metodología de la investigación. Se fundamenta el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables, la población de estudio y las características de la unidad de investigación. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

**Capítulo IV:** El capítulo básicamente comprende “resultados y discusión”, relacionado con el análisis y exposición de resultados, contrastación de hipótesis, discusión de la investigación.

**Capítulo V:** El capítulo comprende de conclusiones y recomendaciones y finalmente la bibliografía y anexos que ayudaran a enriquecer aún más el Trabajo de Investigación.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según los estudios realizados en las instituciones públicas, los organigramas y sus manuales de organización, establecen la estructura orgánica designando funciones a cada unidad o área. Este tipo de diagramas permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos estableciendo autoridad y cierta responsabilidad. Sin embargo, no se ven reflejados el funcionamiento de la institución, las responsabilidades, las relaciones con los usuarios o contribuyentes, los aspectos estratégicos ni el movimiento de información y comunicación interna. Frente a esta problemática mundial a inicios del año 2000 a consecuencia de la globalización se establece la creación de un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia y eficacia se transforman en un imperativo estratégico.

La Visión de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es tener un Estado moderno al servicio de las personas, siendo una de sus características la orientación al ciudadano, es decir un Estado que asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En ese marco, un objetivo de la Política es implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas. Por otro lado, un componente de la gestión pública orientada a resultados, es la gestión por procesos, que presupone que una gestión al servicio del ciudadano debe cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los

bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Sin embargo, la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos.

Dentro del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Dirección Zonal Puno la parte administrativa es de vital importancia en la ejecución de actividades y metas de los diferentes programas presupuestales encargada como unidad operativa, mediante las transferencias presupuestales en la modalidad de encargos recibidos es que la Dirección Zonal Puno ejecuta su presupuesto en las 07 agencias zonales (Azángaro-Melgar, Carabaya, Chucuito-Yunguyo, El Collao-Puno, Huancané-Moho-San Antonio de Putina, San Román Lampa, Sandia), donde existe inconvenientes para la correcta ejecución presupuestal tales como: demora en los tramites de documentos, desconocimiento por parte del área usuaria de las directivas internas y de encargos, cuellos de botella entre la sede central y las dirección zonales (Caso Puno) en coordinaciones, de la misma manera entre la oficina de administración y las áreas usuarias encontrándose contracciones entre directivas de ejecución, la no definición de manera específica de actividades en la institución y el no acompañamiento a la ejecución de las actividades hacen que no exista una adecuada ejecución del presupuesto.

Los documentos de gestión a nivel de unidad operativa que son elaborados de manera descontextualizada a la realidad porque su ejecución no se convierte en logros significativos y no permiten el adecuado desarrollo y ejecución presupuestal para el logro de metas y actividades que se tiene proyectado dentro de los planes operativos anual en los diferentes programas presupuestales, esto debido a que los procesos y procedimientos

son lentos, confusos y no estandarizados, procesos que tienen un enfoque funcional y finalmente la no existencia de filtros establecidos en los documentos de gestión que permitan realizar una gestión de calidad, de manera eficiente y eficaz.

Frente a esta problemática es necesario conocer cómo actúa el personal de la institución en esta situación crítica de descontento de los usuarios y dificultades para realizar una adecuada ejecución presupuestal. Así se puede notar que en la mayoría de las instituciones de los gobiernos locales existe descuido en la solución de sus problemas, lo cual, genera un mayor descontento en la población y existe un interés de buscar una solución al problema.

La razón que motivo el trabajo de investigación refiere a lo planteado anteriormente y considero que es necesario realizar un análisis de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Dirección Zonal Puno.

En referencia a los aspectos mencionados anteriormente nos formulamos las siguientes interrogantes.

### **1.1.1 Problema general**

- ¿Cuál es el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución Presupuestal Del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural –Agro rural – Dirección Zonal Puno 2018?

### **1.1.2 Problema específico**

- ¿De qué manera la gestión por procesos incide en ejecución del gasto del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018?

- ¿De qué manera la gestión por procesos, incide en calidad del gasto del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018?
- ¿Es posible proponer lineamientos que permitan mejorar los procesos para una correcta ejecución presupuestal del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación, ayudará a elevar el interés por la aplicación de esta nueva concepción de la gestión por procesos, de manera que cada vez sea mayor el número de profesionales que se interese por su estudio y, en consecuencia, se implemente cada vez de mejor manera la ley de modernización del estado peruano a través de la gestión por procesos que como tal es necesario y exitoso de gran utilidad para la gestión pública en todas las instituciones del estado. La investigación cobra mayor relevancia porque la misma será de gran beneficio para los actores directos e indirectos de las instituciones públicas en este caso el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural Agro rural – Dirección Zonal Puno, al mismo tiempo permitirá establecer de manera eficiente y eficaz la gestión pública alcanzando los objetivos institucionales de manera efectiva. Analizar la gestión por procesos como una herramienta que permita alcanzar el éxito de las instituciones públicas a través de una correcta ejecución presupuestal es muy importante; ya que este da origen a una tendencia que fomentaría la nueva forma de gestión pública con mejores y mayores resultados, donde los servidores y funcionarios públicos serán los partícipes directos en el crecimiento y la valoración a la administración pública, contribuye además a reformular la visión y enfoque en cuanto a la gestión pública. De acuerdo con esto, la investigación servirá de referencia para el estudio y comprensión de esta forma de administrar que genera cambios positivos y promueve la excelencia en

gestión y logro de objetivos institucionales, así mismo constituirá para el autor de la investigación, un instrumento de aplicación de conocimientos adquiridos durante la fase de formación académica universitaria en pre grado. En la tesis de tesis de desarrollar cuyo objetivo fue identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural –Agro rural – Dirección Zonal Puno 2018. Dentro de la metodología se utilizó; un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación descriptivo- correlacional, diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Con la investigación ejecutada se logró proponer lineamientos de procesos para una correcta ejecución presupuestal que permita el adecuado uso y manejo de los recursos de la administración pública y de la institución Dirección Zonal Puno-Agro rural para así cumplir con los objetivos como unidad operativa y por ende institucionales de manera eficiente y eficaz.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo general**

- Identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución del gasto del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.
- Identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la calidad del gasto del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural–AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

- Proponer lineamientos que permitan mejorar de procesos para una correcta ejecución presupuestal del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1 ANTECEDENTES

En la presente investigación se logra obtener antecedentes necesarios para la elaboración de la misma, los antecedentes presentados son en gestión por procesos y ejecución presupuestal que se mencionan a continuación:

##### 2.1.1 Antecedentes a nivel Internacional

Armijos (2016) en su investigación titulada Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda., tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC Ltda. La investigación fue descriptiva, método deductivo. Se concluyó: Se diseñó y definió los procesos para los departamentos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de ahorro y Crédito COOPAC Ltda., y de esta manera puedan ser de uso oficial en la cooperativa. Al Mantener una adecuada documentación de los procesos, con seguridad se obtendrá un mejor desempeño de las actividades y por ende se verá reflejado en los resultados al final de cada semestre. En base a la entrevista realizada a los involucrados de las áreas, se pudo comprobar que existe desconocimiento de la gestión por procesos, y en otros casos conocen en forma muy general, lo cual manifiesta que el presente trabajo será muy útil para los directivos.

Carpio (2017) En su tesis para optar el título profesional como Ingeniero industrial, Concluye: El Mapa de procesos permitió estandarizar los procesos y procedimientos desarrollados por la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil. La aplicación de la Simplificación administrativa nos permitió mejorar la eficiencia y

eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil al optimizar los recursos que en su principio estaban mal utilizados. Los indicadores de los procedimientos permiten realizar un exhaustivo seguimiento y medición de los tiempos. El Mapa de Procesos y Procedimientos servirá como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión y permitirá tener al Programa una gestión moderna, orientada a resultados, que crea o agrega valor para los ciudadanos. La aplicación de la Simplificación administrativa nos permitió mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil al optimizar los recursos que en su principio estaban mal utilizados. La hipótesis quedo validada, la Implementación de la Gestión de Procesos permite la mejora de la eficacia y eficiencia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivo

De la Cruz (2018) En su tesis para optar el título profesional como licenciada en administración de empresas, Concluye: Con la aplicación de la Gestión por Procesos pude formular la propuesta de mejora que consiste en desarrollar un Plan de intervenciones, Plan de gastos proyectados anual, Implementación y Mejoramiento del Sistema informático SIS\_BENEF, Contratación del personal a todo costo y Capacitación al personal contratado, con lo que se evidenciaría la reducción en tiempos del llenado de fichas en campo (8 días) y el aumento de tiempo para el registro de datos al SIS\_BENEF( gabinete) mitigando errores de cualquier tipo y logrando efectividad en el sistema; asimismo, se ahorraría en gastos hasta un monto aproximado de S/ 51 240,00 soles al segundo semestre del presente año.

Rodríguez (2015), Mediante el análisis FODA se puede concluir con el objetivo general “Evaluar la gestión por procesos de calidad y la atención a los usuarios del área de consulta externa en el Hospital “Dr. Rafael Rodríguez Zambrano”, en el año 2013”; se puedo observar que existen debilidades como: carencia de sistemas de información y

programas que faciliten el trabajo en la consulta externa; no existe presupuesto para contratación de médicos especialistas; tiempo de espera en la consulta prolongado, falta de optimización de recursos humanos y físicos y no existe apoyo para capacitaciones; donde repercute con amenazas de usuarios reclaman por mala calidad de atención; no existe medicamentos suficientes para la población atendida, las clínicas del área de influencia es dirigida por personal médico que labora dentro del Hospital y los cambios continuos de gerentes y directores.

Moreira (2009) Revista científica “ciencias de la información Cuba”. Artículo científico, La implementación de la gestión por procesos en las organizaciones de información, es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Su implementación permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la dirección organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Mallar (2010) Revista científica “visión del futuro”. Artículo científico, Un enfoque de gestión eficiente, concluye que: Para finalizar el presente trabajo, puede afirmarse que dentro de los múltiples, enfoques existentes para su aplicación a la Administración en el ámbito de las organizaciones, la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos.

### **2.1.2 Antecedentes a nivel Nacional**

Valenzuela (2017) En su tesis para optar el grado de Maestro en gestión pública, concluye: Se llega a la conclusión de que, existe una relación directa y significativa entre

la gestión por procesos y las relaciones laborales de los trabajadores del INDECI de Lima Metropolitana, 2017; ya que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,433. Suficiente condición para aceptar la hipótesis alterna o del investigador y rechazar la hipótesis del nula.

Cordero (2003), En su trabajo de investigación titulada “implementación de la gestión por procesos en la escuela militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH - CFB), 2016; Concluye que: es necesario establecer una nueva estructura orgánica, acorde con el mejoramiento de los procesos; rediseño que implica una redistribución de personal. Cambios que se efectuarían con la finalidad de mejorar la eficiencia de gestión, tanto en el resultado de sus macro procesos como en el uso de los recursos humanos-logísticos con los que cuenta actualmente».

Estela (2016) en su tesis titulada Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud del Perú – 2014, tuvo como objetivo demostrar que la gestión por procesos ayuda a diseñar la estructura organizacional del Ministerio de Salud. Se concluyó: la aplicación de la disciplina de gestión por procesos permitió diseñar la estructura organizacional del MINSA. La Gestión por Procesos es una disciplina moderna que comprende conocimientos, principios y herramientas para orientar a las organizaciones hacia objetivos comunes sobre la base de los procesos que se identifiquen, diseñen y mejoren de manera continua. Según el marco legal vigente, la Gestión por Procesos es uno de los pilares centrales de la modernización de la gestión pública en el Perú, sin embargo, los aspectos metodológicos de su implementación aún no están normados. El Ministerio de Salud se encuentra en una etapa de transición para gestionar procesos, donde convive la organización por procesos con la organización funcional. Aún predominan la estructura organizacional, pero es un importante avance haber diseñado una estructura organizacional sobre la base de procesos, pues ello

contribuirá a responder coherentemente al marco político y estratégico, y contar con una mejor especialización y coordinación interna y externa sobre las actividades. Esta investigación brinda una secuencia metodológica aplicada sobre una institución del Estado peruano y demuestra su efectividad.

Mantari (2014) En su tesis “El proceso de ejecución presupuestal y su influencia en la calidad de gasto de la Municipalidad Provincial de Huancavelica periodo 2013”, Concluye que la una adecuada ejecución presupuesta en la municipalidad provincial de Huancavelica mejorara la calidad de gasto público el cual sería destinados a favorecer los niveles de vida de la población

Vidal (2018). En su tesis “Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda rural, 2018”; Concluye que con la aplicación de la Gestión por Procesos pude formular la propuesta de mejora que consiste en desarrollar un Plan de intervenciones, Plan de gastos proyectados anual, Implementación y Mejoramiento del Sistema informático SIS\_BENEF, Contratación del personal a todo costo y Capacitación al personal contratado, con lo que se evidenciaría la reducción en tiempos del llenado de fichas en campo (8 días) y el aumento de tiempo para el registro de datos al SIS\_BENEF( (gabinete) mitigando errores de cualquier tipo y logrando efectividad en el sistema; asimismo, se ahorraría en gastos hasta un monto aproximado de S/ 51 240,00 soles al segundo semestre del presente año.

Villavicencio (2017) En su tesis “La ejecución presupuestal en una entidad del sector público - Lima – 2015”; Concluye que de acuerdo al objetivo general de determinar con qué frecuencia perciben la Ejecución Presupuestal los colaboradores de la Dirección de Administración de Recursos Hídricos de la Autoridad Nacional del Agua – Lima 2015, se observa que el 78.2% (casi siempre 39.2% y siempre 39%) tienen percepción de la

ejecución presupuestal. En relación al objetivo específico de determinar con qué frecuencia perciben la fase de compromiso de la ejecución presupuestal, los colaboradores de la Dirección de Administración de Recursos Hídricos de la Autoridad Nacional del Agua – Lima 2015, se observó que el 78.8% (casi siempre 36% y siempre 42.8%) tienen percepción de esta primera fase de la ejecución presupuestal. Respecto al objetivo específico de determinar con qué frecuencia perciben la fase de devengado los colaboradores de la Dirección de Administración de Recursos Hídricos de la Autoridad Nacional del Agua – Lima 2015, se observó que el 76.7% (casi siempre 42% y siempre 34.7%) de la segunda fase de la ejecución presupuestal. De acuerdo al objetivo específico de determinar con qué frecuencia perciben la fase de pago los colaboradores de la Dirección de Administración de Recursos Hídricos de la Autoridad Nacional del Agua – Lima 2015, se observa que el 78.6% (casi siempre 43.3 % y siempre 35.3 %) de la tercera fase de la ejecución presupuestal.

### **2.1.3 Antecedentes a nivel local**

Mamani E. (2015) en la tesis Titulada “El Presupuesto y su Influencia en el Logro de Metas y Objetivos Institucionales en la Universidad Nacional del Altiplano, periodos 2013 y 2014” concluye que: El problema central que se busca revertir es la lógica del actual proceso presupuestario que no contribuye a la eficacia y calidad del gasto público, por no estar orientado a la planificación, ni al logro y medición de resultados e impactos, por lo que la Universidad Nacional del Altiplano busca fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, La ejecución del presupuesto es un proceso complejo, que incorpora diversas fases del proceso presupuestal y que es necesario que sea desarrollado de la manera más óptima, es por ello que se realizó dicho estudio donde se puede concluir, que el nivel de ejecución presupuestal es deficiente e influye de manera negativa en el cumplimiento de gasto del presupuesto asignado a la Universidad Nacional del Altiplano.

Y a pesar que dispone de un sistema de planificación, no cuenta con la capacidad suficiente que toda entidad pública debe tener para lograr sus Objetivos Institucionales.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Gestión por procesos**

De acuerdo con Pérez (2012), Señala que la gestión por procesos es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran; y define a los procesos como el norte de los esfuerzos de mejora para disponer con procesos más fiables, que al ejecutarse induzcan eficacia en el funcionamiento de la organización. Esto se coincide con lo que se señala sobre la gestión por procesos, como tercer pilar de la Política: La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. En ese marco, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, mediante la RSGP N° 006-2018-PCM-SGP. La mencionada Norma Técnica define a los procesos como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

Para Agudelo (2012) La Gestión por procesos o gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar, también

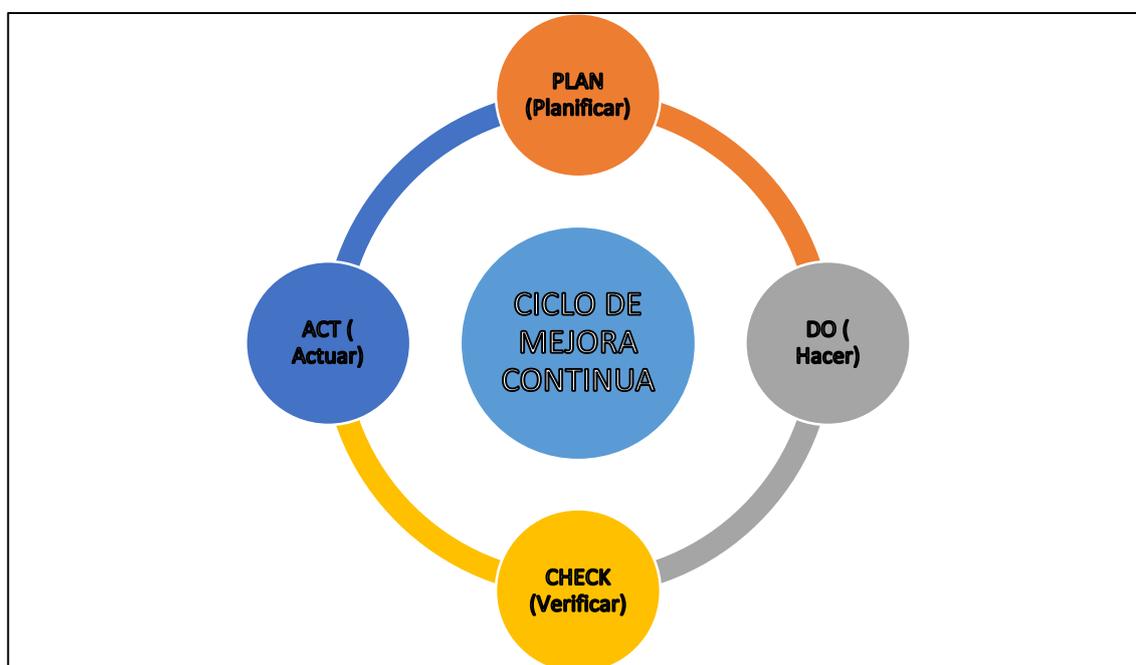
denominado ciclo de Deming, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día, relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente.

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para los resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejan el comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados (Presidencia de consejo de ministros, 2013).

Asimismo, para la Secretaria de Gestión Pública (2013) indica que, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que plantea la gestión por resultados en la administración pública, debe también adoptarse de manera paulatina la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello, deberán priorizar aquellos procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana a su plan estratégico, a sus competencias y a los componentes de los programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos (Presidencia de consejos de ministros, 2013).

Figura 1

El Clico PDC



**Fuente:** (Pérez, 2012).

Carrasco (2011), expresó que la gestión por procesos es: Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Chiavenato (2002) Dice que los procesos administrativos: “se entiende por este como la secuencia sistemática de funciones donde los administradores sin importar sus niveles, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados”.

Vásquez & Tomalá (2016): señalaron que para que se pueda lograr calidad dentro de una organización, los directivos o personas encargadas de la misma, deben generar una estructura a la organización con la cual se puedan guiar para cumplir la misión y visión, así como, las metas planteadas por la misma. Es por esto que, uno de los puntos clave que se han generado a partir de esta premisa es la implementación de la gestión por procesos, la cual es una herramienta para mejorar la gestión más efectiva y adaptable a cualquier tipo de organización. Cualquier empresa cuya actividad se base en el uso de recursos y controles para transformar entradas (materia prima, especificaciones, información, entre otros) en salidas (producto terminado, otra información, servicio, entre otros) debe basarse en un proceso especificado. La clave está en que, todo producto de entrada debe tener un valor añadido al momento de convertirse en un producto de salida o al convertirse en producto de entrada para un nuevo proceso.

Fernández (2013) manifestó que toda actividad realizada por la empresa, así no esté relacionada directamente con la producción de un bien o servicio, debe considerarse parte de un proceso. Para que una organización pueda funcionar de manera adecuada, deben establecerse e identificarse todos los procesos realizados dentro de la misma y cómo interactúan entre ellos. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 en la versión del 2015 tiene como principal cometido la mejora de los niveles de satisfacción de los clientes. Con este fin, presenta novedades en el enfoque, la estructura y el lenguaje; pretendió fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en: a) la comprensión y el cumplimiento de los

requisitos de los clientes de cada proceso; b) la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor; c) el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos; y, d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Según, Camisón, Cruz & Gonzáles (2006) definieron: Método para la mejora de procesos, En el “Ciclo PDCA” como un proceso que resuelve problemas de manera conjunta otros métodos clásicos, permitiendo la obtención de mejorar permanentemente la calidad de los diversos procesos dentro de la organización. Analizando varias situaciones y posibilidades de mejorar los procesos, a través de dos tipos; en el primero refieren a la importancia de las mejoras estructurales atribuyéndolos a los procesos que resultan deficientes al no logran sus objetivos y en el segundo tipo las mejoras de funcionamiento donde no se siguen procedimientos parecidos entre las diversos actores que realizan los procesos generando deficiencias en las actividades que son necesarias para el óptimo funcionamiento de las organizaciones, siendo de importancia el uso de las siete herramientas para la Gestión de la Calidad.

Clasificación de los procesos Pérez (2012) clasificó los procesos en: Procesos estratégicos. Son los que definen y despliegan las estrategias y objetivos de la institución, proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos e intervienen en la visión de la institución. Procesos misionales. Constituyen la secuencia de valor añadido del servicio e impactan sobre la satisfacción del usuario, se vinculan directamente con los procesos misionales/operativos de las instituciones del Sector hasta los servicios directos, manteniendo una interrelación con los procesos estratégicos y de soporte. Procesos de soporte. Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos. Procesos de mejora. Garantizan a través de la mejora

continua la efectividad de todos los procesos de manera transversal en el quehacer de la institución, tanto la calidad de los procesos estratégicos, misionales y de soporte.

### 2.2.1.1 Objetivos de los procesos

Según D'Alessio (2012), el objetivo del planeamiento y diseño del proceso consiste en desarrollar un sistema de trabajo que permita producir los viene y servicio, a tiempo y al mejor costo permisible por unidad, durante la vida económica del producto. El diseño del proceso depende, en gran medida, de la capacidad de planta deseada y del diseño del producto elegido. Así mismo, va a depender del diseño de trabajo, del planteamiento de los recursos humanos, y de la disposición de las instalaciones (Layout) en el diseño y planeamiento del proceso, la determinación de las máquinas y estaciones de trabajo son generalmente aplicables de una manera u otra.

La gestión de procesos es una parte integral y fundamental de la gestión de la calidad. Al ser aplicada en los gobiernos locales, este tipo de gestión facilita la obtención de resultados de desarrollo económico y social de manera coherente y compatible con las políticas nacionales y regionales” (Presidencia del consejo de ministros, 2013).

Al proceso se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien, es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea (Presidencia del consejo de ministros 2013).

### 2.2.1.2 Características de un proceso

Según Agudelo & Escobar (2010), las características de un proceso son:

- **Objetivo:** propósito del proceso, que es lo que se pretende lograr o alcanzar.

- **Responsable:** Persona que orienta y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** determinar la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; establece el inicio y el fin del proceso, hace referencia a la primera y última actividad, puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afectan el objeto.
- **Insumos:** todo lo que requiere materia prima se transforma en producto final, también se requiere como insumo la información necesaria para la transformación y la retroalimentación que permite hacer ajustes al proceso, se debe determinar quién provee los insumos (cliente interno o externo) y si es posible el producto que posee, para saber con quién interactúa o a quien se dirige para establecer los requisitos
- **Productos:** todo lo que se entrega el proceso para un cliente (interno o externo) y que debe responder a las necesidades identificadas para este puede ser intangible si es un bien o intangible su es un servicio. Se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o la información requerida para el uso del producto. Se debe conocer a quién se le entrega el producto (cliente interno o externo), cuál es el proceso que lo requiere para saber con quién interactúa.
- **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en productos clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura o blanda; es decir, todo lo que se utiliza pero que no consume a través de la transformación.
- **Duración:** para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto (tiempo transcurrido desde la actividad de

inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin) entrega del producto o tiempo del ciclo.

- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido o las establecidos en los indicadores de gestión.
- **Actividades:** acontecimiento específico que se debe ejecutar durante el desarrollo del proceso (planificación, ejecución, control y retroalimentación).

### 2.2.1.3 Ciclo planear, hacer, verificar y actuar – PHVA

Según Agudelo L. F. (2012) el ciclo PHVA es:

#### Planificación

Pérez (2010) afirmó: La planeación, es la función administrativa que determina por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse. La planeación tiene sus propias características y está constituida por cuatro fases secuenciales: establecimiento de objetivos por alcanzar, toma de decisiones respecto de las acciones futuras y determinación de los planes, y las normas o reglamentos (p. 24). “Planificar es definir ese algo, es establecer los objetivos y metas para la institución e indicar los medios de lo que se va a alcanzar esos objetivos. La planificación tiene que ver básicamente con el qué hacer y cómo hacer”.

Establecer las metas funcionales: se definen los niveles de resultado esperados a corto y mediano y largo plazo, respecto a la brecha identificada durante el análisis, las metas pueden ser mejorar el desempeño a corto plazo, igualar el estándar del competidor en el mediano plazo y superarlo en el largo plazo.

Por otro lado, Krajewski, Titman & Malhotra (2008) indican que la planificación de recursos tiene el propósito de determinar los programas de fuerza de trabajo de la

empresa y otras necesidades de recursos, como materiales e instalaciones, en un nivel más detallado.

Asimismo, para esta fase de la gestión de procesos Krajewski, Titman & Malhotra (2008) indican que el equipo selecciona un proceso que desea mejorar, documenta el proceso elegido analizando los datos relacionados, establece metas cualitativas de mejoramiento, y estudia varios campos para alcanzar las metas. Después de evaluar los costos y beneficios de distintas alternativas, el equipo traza un plan de mejoramiento con mediciones cuantificables.

Según Agudelo (2012) esta etapa de preparación se determina para definir, diseñar y documentar los acuerdos de niveles de servicio (ANS) de las diferentes actividades realizadas, ya que son la base para que los usuarios entiendan cómo se entrega y cómo se debe solicitar un servicio de cada proceso o área (pág. 241).

Se desencadena la etapa de la planificación. Esencialmente Etapa analítica, es intensiva en experiencia, en uso de información y según lo ambicioso del objetivo, en creatividad e innovación. Esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución, así como los recursos y controles necesarios, y concluye con la elaboración de un plan de acciones a tomar y la determinación de los recursos disponible, tanto personales como materiales y financieros.

### **Ejecución (hacer)**

Ishikawa (s/f) definió: “Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista en el plan y en la recolección de datos para la verificación del proceso. En esta etapa es esencial el entrenamiento en el trabajo resultante de la fase de planeamiento” Colorado (2009) lo señaló como la ejecución de lo planeado, implementando o haciendo el proceso, la acción, la tarea o la labor. Se ejecuta el plan estratégico, lo que contempla: organizar,

dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución, mientras se recopilan datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes pasos. Gutiérrez (2010) afirmó que para llevar a cabo las medidas remedio se debe seguir al pie de la letra el plan elaborado, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen. Algo fundamental a considerar en el plan de implementación es que las medidas remedio primero se hacen a pequeña escala sobre una base de ensayo, si esto fuera factible.

Poner en práctica las acciones específicas: aplicar el método identificado y aprobado, se implementan las propuestas de mejora que se encontraron. Para Krajewski, Titman & Malhotra (2008) en esta fase, el equipo pone en práctica el plan y observa los progresos. Los datos se recaban en forma continua para medir los avances en el proceso. Cualquier cambio en este se documenta y se hacen revisiones adicionales según se requiera.

Esta etapa tiene que ver con el día a día, ofrecer los servicios según los acuerdos definidos, debe haber una atención directa basada en las políticas corporativas (Agudelo L. F., 2012, pág. 242).

Según Pérez (2012) la fase de ejecución se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer. Las empresas si están organizadas para esta fase, normalmente se saben quién tiene que hacer que, aunque no es evidente que la fase de ejecución esta alienada con la de planificación o viceversa, es decir, que coincida lo que se planifica con lo que se ejecuta o que se ejecute lo que se ha planificado.

Si lo aplicamos a un sistema de calidad estamos diciendo que ha de coincidir lo que la gente hace con el contenido de los procedimientos, sin prejuizar quién es el

responsable en caso de falta de concordancia, el planificador que hizo un procedimiento no adecuado al usuario o el ejecutor del proceso que no lo ejecuta con rigor y disciplina (Agudelo L. F., 2012, págs. 130, 131).

### **Verificación**

Universidad TecVirtual (2012) definió que “Periódicamente se comparan los avances, las tendencias y los resultados obtenidos con relación a lo proyectado”. Pérez & Múnica (2007) indicaron que verificar es comparar los resultados planeados con los obtenidos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática. Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.

Supervisar los resultados: se le da seguimiento y se controla el desempeño de las propuestas dentro de la organización. Para Krajewski, Titman & Malhotra (2008) en esta fase el equipo analiza los datos recabados durante el paso hacer y, observa hasta qué punto los resultados coinciden con las metas establecidas en el paso planear. Si existen limitaciones graves, el equipo reevalúa el plan o suspende el proyecto.

(Agudelo L. F., 2012) Todo lo que se hace debe ser medido para identificar si se logra lo ofrecido, acá se identifican los indicadores de satisfacción del cliente en cada servicio, indicadores de cumplimiento de las promesas de servicio y las estadísticas transaccionales que generan información para el cálculo de los costos asociados a cada servicio (pág. 242).

Según Pérez (2012) la siguiente etapa es de la comprobación (medición o evaluación); se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y

que habían sido previamente calificadas han aportado los resultados esperados. Comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora, de otra forma, procederíamos directamente por el ciclo corto, es decir:

- A revisar el rigor de la ejecución (persona adecuada, recursos apropiados y método válido).
- A elaborar un plan de acciones finalizada esta fase, se puede proceder de dos formas:

- Por el ciclo negativo, es decir, búsqueda y castigo del culpable, esto nos hace más sabios, pero no más ricos

- Por el ciclo positivo, es decir trabajo en equipo para buscar la solución más adecuada y de paso aumentar el aprendizaje individual y el conocimiento de la empresa.

### **Intervención (actuar).**

Universidad TecVirtual (2012) definió que “Implica la toma de decisiones relacionada con el estado de cosas determinado en la verificación” Ishikawa (s/f) definió: “Esta es la etapa en la cual el usuario detectó desvíos y actuará de modo que el problema no se repita nunca más” Colorado (2009) indicó que la intervención son las acciones para mejorar el proceso, por cuanto a partir de la detección de desviaciones a los procesos o el logro parcial de los objetivos, se plantean alternativas de solución para alcanzar los resultados propuestos.

Comunicar las conclusiones del benchmarking: hacer conocer en la organización las actividades realizadas y los resultados alcanzados para que se siga aplicando el BM.

Para Krajewski, Titman & Malhotra (2008) si los resultados son exitosos, el equipo documenta el proceso revisado, a fin de convertirlo en el procedimiento normal

para todos los que lo usen. Después, el equipo puede enseñar a otros empleados a usar el proceso revisado.

(Pérez, 2012) En este punto hemos de recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje, etapa final, actuar, podemos interpretarla como revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

Supuesto el cumplimiento de la fase 3, esta fase es del ciclo es la fase de valor añadido.

#### **a) Acciones correctivas**

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable

#### **b) Mejora continua**

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. (Nota: el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo).

#### **c) Transversalidad**

Implica gestionar procesos integrales con responsabilidad integral se forman equipos de trabajo con la responsabilidad de cumplir con el ciclo completo del proceso. Permite resolver de forma integral los procesos a través de equipos

### **2.2.1.4 Importancia de la gestión por procesos**

La presidencia del consejo de ministros (2013). precisa los componentes de la gestión pública orientada a resultados, entre ellos tenemos el siguiente: Gestión por

procesos: Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o servicio o ambos) en una salida (la entrega del bien o servicio o ambos), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

Aliaga (2015): Orienta a las entidades de la administración pública en el cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que establece la adopción de manera paulatina de la gestión por procesos, cuya finalidad es: Mejorar los procesos de las entidades de la administración pública para que brinden bienes y servicios de calidad que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos. Este lineamiento está orientada dentro de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la misma que establece que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible. A su vez, establece como uno de los pilares centrales a la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional. Se puede decir que la Administración Pública es imprescindible y que debemos aspirar a la mejor posible, quizás se puede cuestionar su tamaño, su papel o su funcionamiento, pero no cabe duda de que no podemos vivir sin el sector público. Se

puede y se debe discutir si lo público responde a las necesidades de los ciudadanos o si está adaptado a un mundo en pleno cambio, pero esto no significa que la Administración deje de tener un papel clave en las sociedades del siglo XXI. Cada día es más intensa la preocupación de dotar a los centros de decisión de las entidades públicas de modernas técnicas de gestión que contribuyan eficazmente en el proceso de toma de decisiones.

Carlos Mas, (2012). Señala que el papel central de la Administración en el desarrollo de un país merece que se concentren esfuerzos para que funcione perfectamente. Un pilar clave en la convivencia y en la economía tiene que avanzar con agilidad y eficiencia. Es preciso dedicar tiempo, recursos y talento a un elemento que articula la vida y la economía de las personas. Un país no puede avanzar si su Administración sigue anclada en el pasado y no afronta la necesaria modernización de sus estructuras, procesos y servicios.

#### **2.2.1.5 Generalidades según la norma ISO**

(Norma Internacional, 2015) Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interrelaciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA, con un

enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigidos a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) La consideración de los procesos en término de valor agregado;
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

### **Documentos e instrumentos de gestión**

#### **Texto único de procedimiento administrativo – TUPA**

Los textos únicos de procedimientos administrativos –tupa- son los instrumentos mediante los cuales se unifican y simplifican todos los procedimientos y trámites administrativos que se siguen antes los ministerios, instituciones y organismos públicos, y otras entidades de la administración pública, ya sean dependientes del gobierno central, gobiernos regionales o locales, tal como lo dispone el artículo 47 de la ley 27444, ley del procedimiento administrativo general. por ello cada entidad pública deberá aprobar su tupa, debiendo constar en éste todos los trámites y procedimientos que se realicen en ella, la descripción clara de los requisitos que los particulares deben cumplir para llevarlos a cabo, los costos que implica la realización de cada procedimiento y la calificación del procedimiento.

El texto único de procedimientos administrativos, deberá comprender:

- a) Todos los procedimientos de iniciativa de parte requeridos por los administrados para satisfacer sus intereses o derechos mediante el pronunciamiento de cualquier

órgano de la entidad, siempre que esa exigencia cuente con respaldo legal, el cual deberá consignarse expresamente en el tupa con indicación de la fecha de publicación en el diario oficial.

- b) La descripción clara y taxativa de todos los requisitos exigidos para la realización completa de cada procedimiento.
- c) La calificación de cada procedimiento según corresponda entre procedimientos de evaluación previa o de aprobación automática.
- d) En el caso de procedimientos de evaluación previa si el silencio administrativo aplicable es negativo o positivo.
- e) Los supuestos en que procede el pago de derechos de tramitación, con indicación de su monto y forma de pago. el monto de los derechos se expresará con relación a la UIT, publicándose en las entidades en moneda de curso legal.
- f) Las vías de recepción adecuadas para acceder a los procedimientos contenidos en la tupa, de acuerdo a la normatividad que regula la acumulación de solicitudes, recepción documental, presentación mediante correo certificado, etc.
- g) La autoridad competente para resolver en cada instancia del procedimiento y los recursos a interponerse para acceder a ellas.
- h) Los formularios que sean empleados durante la tramitación del respectivo procedimiento administrativo.
- i) El tupa también incluirá la relación de aquellos servicios prestados en exclusividad por las entidades, cuando el administrado no tiene posibilidad de obtenerlos acudiendo a otro lugar o dependencia.

### **Reglamento de organización y funciones – ROF**

Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su

misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

El ROF es un documento que expresa cómo los órganos de gobierno, han decidido que debe formularse la organización de una entidad. Así al ROF establecerá:

- a) Que es un instrumento normativo institucional que contiene disposiciones técnico-administrativas que completan, regulan y fijan la estructura orgánica de una entidad.
- b) En el ROF se precisan la naturaleza, finalidad, funciones generales, y atribuciones de las Unidades Orgánicas y sus relaciones, de acuerdo a la norma legal de creación y disposiciones complementarias.
- c) Establece la estructura funcional y orgánica de las dependencias hasta el tercer nivel organizacional, tipificando las atribuciones de los cargos directivos especificándose la capacidad de decisión y jerarquía, así como el ámbito de supervisión en la institución.
- d) Cuál es el modelo de gestión. Qué cosas realizara la entidad y que cosas las encargara a terceros.
- e) Cuál es la estructura de la entidad y que unidades orgánicas deben existir para desarrollar el modelo de gestión.
- f) Qué funciones debe corresponderle a cada unidad orgánica, que favorezcan la flexibilidad y la continuidad de la organización.

Las relaciones jerárquicas, de coordinación y en general de trabajo que se establecen.

Las atribuciones o facultades específicas de los titulares de las unidades orgánicas.

### **Utilidad del ROF**

El ROF deberá ser empleado como un instrumento de gestión administrativa, para establecer campos funcionales y responsabilidades y como un medio para efectuar el proceso de dirección y control. El ROF describe la estructura hasta el nivel del órgano o unidades orgánicas, en tal sentido supedita a los Manuales de Organización y funciones (MOF), los cuales llegan hasta el nivel de cargo.

### **Lineamientos para la formulación del ROF**

La formulación del ROF debe sujetarse a los lineamientos siguientes:

- a) Evitar la duplicidad de funciones y precisar las funciones y competencias de cada unidad orgánica.
- b) Establecer con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad. El ROF debe constituirse en un instrumento de empoderamiento.
- c) Reflejar una estructura orgánica coherente con los fines y objetivos de la institución y orientada a reforzar a la presentación de los servicios públicos.
- d) Establecer una estructura sin muchos niveles, flexible, con delegación y buscando generar valor en los procesos.
- e) Permitir flexibilidad para que la entidad pueda adecuarse a los cambios políticos, económicos y tecnológicos.
- f) Contener información por lo menos sobre:
  - Unidades Orgánicas.
  - Cadena de mando.
  - Funciones de las unidades orgánicas.

- Relaciones funcionales previstas.
  - Atribuciones específicas.
- g) La conducción del proceso de elaboración del Reglamento de Organización y Funciones corresponde a las Oficinas de Racionalización Institucional o la que haga sus veces.
- h) El ROF es aprobado por el Titular del Pliego a propuesta de la Oficina de Racionalización o la que haga sus veces.
- i) La Oficina de Racionalización es responsable de la actualización del ROF. En general, procede la modificación del ROF cuando se apruebe o modifique una disposición que afecte directa o indirectamente la naturaleza, funciones, atribuciones y/o servicios que ofrece la Entidad.
- j) Debe considerar una estructura sencilla en base a una cadena de mando corta y facultación o empoderamiento, con pocos niveles jerárquicos sin exceder del 3° nivel organizacional.

### **Organigrama general**

Contendrá la estructura orgánica total de la Entidad.

### **Consideraciones para formular el reglamento de organización y funciones**

- a) Debe realizarse un ligero diagnóstico de la realidad en tres planos.
- b) Considerando los planes institucionales, las políticas de gobierno de sus autoridades y las modalidades de gestión priorizadas.
- c) Teniendo en cuenta las necesidades de la población, los servicios de mayor demanda y las prioridades que se establezcan para el desarrollo.

- d) Teniendo en cuenta los aspectos administrativos de la Entidad teniendo en cuenta la cantidad y calidad de personal, sus aptitudes, los recursos materiales y financieros, la infraestructura existente, etc.
- e) Luego se debe describir detalladamente las competencias y atribuciones que la Ley otorga a la Entidad. Se obtendrá un listado de funciones que la Ley faculta y encarga a la Institución.

Luego procederá a establecer una comparación entre las competencias y atribuciones que la Ley otorga a la Entidad y las que viene desarrollando. Utilizando el diagnóstico anterior, se debe analizar competencias son posibles y convenientes desarrollar por la Entidad. Para precisar la estructura organizacional, es necesario que las autoridades definan la política Institucional en la referente a:

- a) Precisión sobre las competencias esenciales y adjetivas de la entidad.
- b) Modalidades de la gestión, en la prestación de servicios. (por proyecto, por administración directa, por contrato, con alianzas, tercerizadas, etc.).
- c) Amplitud en cuanto a lo desagregación de unidades organizativas.
- d) Niveles jerárquicos y organizacionales.
- e) Tipos de departamentalización o utilizarse.
- f) Niveles y grados de delegación y empoderamiento.

### **Diferencias entre el ROF y el MOF**

Tanto el Reglamento de Organización y Funciones como el Manual de Organización y Funciones son documentos técnico normativo sobre la organización y funciones de la entidad u órgano de que se trate. Sin embargo, presenta las diferencias siguientes:

El Reglamento de Organización y Funciones regula y establece la organización interna de una entidad sobre la base de objetivos y funciones establecidas en su Ley Orgánica; mientras que Funciones está supeditado a un Reglamento, el cual le sirve de base legal.

El Reglamento de Organización y Funciones contiene información general; mientras que los Manuales son más específicos, tienden a aclarar las normas, enfatizar los procedimientos y relacionan instrucciones de procedencia diversa.

### **Manual de organización y funciones (MOF)**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad.

El MOF proporciona información a los servidores, Directivos y Funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización. Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

**El cuadro de asignación de personal (CAP):**

Si se tratara de ponerle un nombre más adecuado, este sería "Cuadro de necesidades de Cargos". El CAP es un documento de gestión municipal que prevé los cargos que una Municipalidad requiere para su normal funcionamiento en un período determinado en que rija la organización vigente. El CAP, es pues, una planificación de los cargos que necesita una Municipalidad, sea grande, mediana o pequeña.

La base Legal para su elaboración obligatoria, según lo dispone el numeral 1,7 del Cap. VI de la Directiva No 004-82-INAP-DNR 'Normas para la Formulación, Aprobación, Revisión y Modificación del Cuadro para la Asignación de Personal (CAP)', aprobado por Decreto Supremo No 002- 83-PCM; y asimismo, D.S. No 043-2004-PCM.

**Se tiene en cuenta para su elaboración los siguientes documentos:**

- a) El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado.
- b) La Directiva No 004-82-INAP/DNR, aprobada por Decreto Supremo No002-83-PCM del 31-01-83.
- c) El Manual Normativo de Clasificación de Cargos, que podría utilizarse como elemento exclusivamente referencial para la nomenclatura de los cargos.
- d) El Decreto Supremo No 043-2004-PCM, que aprueba los Lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal - CAP.

La dependencia encargada de elaborar el CAP, son las mismas personas que se encargan de formular el Reglamento de Organización y funciones, es decir por la Oficina de Racionalización de la Municipalidad o la que haga sus veces, o por una Comisión presidida por el Gerente Municipal e integrada por los jefes de Planificación y Racionalización, Jefe de Administración y el Jefe de Recursos Humanos.

**EL Procedimiento para la elaboración del CAP es el siguiente:**

**Primero:** Tener a la mano el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad o por lo menos el Organigrama estructural y las funciones de los órganos que comprende. El CAP se formula a partir de una estructura orgánica de la Municipalidad aprobada o aceptada.

**Segundo:** Si se decidiera establecer cargos directivos, asesores y especializados, será necesario consultar con los encargados del Presupuesto, la disponibilidad económica existente para pagar las remuneraciones respectivas dentro de los límites establecidos por las disposiciones legales vigentes.

**Tercero:** Determinar la necesidad que tienen de contar con cargos profesionales, técnicos o auxiliares y luego de analizar si tienen relación con las funciones asignadas, registrarlos en el formato del CAP con la denominación más adecuada de cargo clasificado o estructural.

**Cuarto:** El CAP se elabora en forma ordenada procurando que cada hoja o conjunto de hojas corresponde a cada un solo órgano.

Quinto; Al final el número de cargos consignados en el CAP no debe ser menor que el del Presupuesto Analítico de Personal (PAP), y en ambos documentos la denominación de los cargos debe ser la misma.

Es necesario tener presente que las plazas del PAP, es decir, los cargos con sus remuneraciones básicas, no pueden ser modificadas ni re categorizadas salvo que exista una autorización legal para ello.

### **Importancia Del Cuadro De Asignación De Personal (CAP)**

Determina los cargos, a través de los cuales será posible cumplir las funciones señaladas en el Reglamento de Organización y Funciones y las metas indicadas en los planes de trabajo.

Es el punto de partida para elaborar el Presupuesto de Personal. La elaboración del CAP debe obedecer a las necesidades reales de los cargos que tiene una Municipalidad de acuerdo con sus objetivos, funciones, estructura orgánica y relaciones. Señala las Remuneraciones que se debe otorgar al Personal, tomando como base la normatividad vigente y la disponibilidad presupuestal con que cuenta la Municipalidad. Siendo el CAP un documento que contiene el listado de cargos necesarios en la Municipalidad, permite efectuar la descripción de los cargos para efectos de clasificarlos y de elaborar el Manual de Organización y Funciones.

### **El presupuesto analítico de personal (PAP)**

Constituye el detalle de la disponibilidad presupuestal para el pago de haberes del personal, y el monto, techos salariales y demás ligadas a pagos de obligaciones de personal.

El Presupuesto Analítico de Personal (PAP), es un documento de Gestión Institucional, que considera el presupuesto del personal nombrado y contratado, en función de la disponibilidad presupuestal, conforme a la Ley.

### **Manual de procedimientos (MAPRO)**

- El Manual de Procedimientos – MAPRO, es un documento descriptivo y de sistematización normativa, que posee un carácter instructivo e informativo, que busca facilitar al funcionario de la Administración Municipal, asegurar la rápida

orientación del personal, reduciendo al mínimo su periodo de adaptación, rapidez, uniformidad y precisión en el trabajo, determinándose como premisa los niveles de producción organizacional.

- El Manual de Procedimientos Administrativos El MAPRO es un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de acciones, etapas u operaciones entrelazadas que se constituyen en una unidad para la realización de una función.

- El Procedimiento es el conjunto de actividades unidas entre sí, para el logro de un resultado. Cada actividad debe justificarse en la medida que aporta “valor agregado” en el servicio o producto final que se debe entregar como resultado del procedimiento. La acción, fase, operación o actividad es la unidad mínima de un procedimiento.

- Este documento también contiene de forma detallada, las acciones que se rigen en la ejecución de los procesos, en el cual se encontrará la descripción de actividades que deben de seguirse para la realización de las funciones de una unidad orgánica, y que para una mejor familiarización se gráfica, bajo los criterios de Diagrama de Flujo. Asimismo, en la descripción de los procedimientos se prevé que los mismos guarden coherencia con los dispositivos legales o administrativos vigentes, que regulan a cada una de las dependencias orgánicas responsables de ejecutar cada proceso administrativo considerado en el MAPRO. Al formular el Manual de Procedimientos – MAPRO, se debe tener en cuenta el funcionamiento de los diferentes procesos y los pasos para el eficaz servicio y se simplifica acorde con las políticas de modernización de la Administración.

- El MAPRO, incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen directamente en la realización del procedimiento, precisándose en el mismo su responsabilidad, participación y producto a generar.

### **Contenido**

El Manual de Procedimientos Administrativos (MAPRO) contiene procedimientos administrativos adjetivos que se relacionan con los órganos de apoyo, asesoría y línea, posibilitan el desarrollo y logro de los procedimientos allí descritos. El MAPRO contiene también la regularización de la autoridad administrativa facultada para resolver, los trabajadores de la entidad responsables de realizar las actividades (actos de tramitación) días en que debe realizar la actividad, la forma de conclusión, la notificación del acto administrativo y la ejecución. Las regulaciones en el MAPRO podrían estar proporcionándole cierta rigidez al procedimiento administrativo, ello no significa que el procedimiento sea en realidad rígido, ni absoluto, sino que por efecto de la retroalimentación a la que debe ser sometido temporalmente el procedimiento puede ser modificado cuantas veces sea necesario.

### **Objetivos**

- ✓ Presentar en forma clara, concisa y funcional los procedimientos de las diferentes dependencias de la Municipalidad, especialmente aquellas que brindan servicio a la ciudadanía (servicio hacia afuera)
- ✓ Facilitar la simplificación administrativa y orientar a la ciudadanía y el personal sobre los procedimientos llevados a cabo en las dependencias de la municipalidad.

## **Alcance**

El Manual de Procedimientos es de estricto cumplimiento del personal, de todas las unidades orgánicas de la Municipalidad y de marco referencia para la población en general.

## **Reglamento interno de trabajo (RIT).**

La elaboración de un Reglamento Interno de Trabajo (en adelante, RIT) no es una tarea sencilla. Ello en vista que se trata de la regulación interna más importante dentro de un centro de trabajo y, por otro lado, es una norma obligatoria para los empleados y para el empleador. En tales circunstancias, su configuración debe ser cuidadosa, estableciendo un real equilibrio entre el cumplimiento de las normas laborales y la gestión de las personas en las organizaciones.

¿Qué debe contener el reglamento interno de trabajo?

El reglamento debe contener las principales disposiciones que regulan las relaciones laborales, tales como:

- La hora de ingreso de los trabajadores
- Las Jornadas y horarios de trabajo.
- El tiempo de alimentación principal.
- Normas de control de asistencia al trabajo.
- Normas de permanencia en el puesto de trabajo, permisos, licencias, inasistencia.
- Descansos semanales.
- Derechos y Obligaciones del empleador
- Derechos y Obligaciones de los trabajadores.
- Normas relacionadas al fomento y mantenimiento de la armonía.

- Medidas disciplinarias (sanciones).
- Persona o dependencia encargada de atender asuntos laborales.
- Disposiciones de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Otras disposiciones que disponga el empleador.

### **2.2.2 Presupuesto publico**

El presupuesto público es un instrumento de gestión financiera del Estado en el que se cuantifica los ingresos y gastos a atender durante un ejercicio presupuestal, por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de la priorización de programas estratégicos, proyectos y actividades consideradas en un plan estratégico y operativo, considerando las demandas y necesidades de la población o habitantes.

Estas necesidades son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad. El presupuesto público se encuentra financiado por los diversos ingresos generados por el Estado a través de sus entidades. (Alvarez Illanes, 2015).

#### **2.2.2.1 Proceso presupuestal**

Tomando en cuenta a los planteamientos formulados por la (Universidad Alas Peruanas, 2010) donde se menciona la elaboración del Presupuesto la cual pasa por las siguientes etapas, las cuales serán desarrolladas para una mejor comprensión y entendimiento:

#### **Programación:**

Micro económico: A nivel o a cargo de las Instituciones Públicas, es aquí donde se diseñan las actividades a realizar y se estiman los ingresos gastos según prioridades para el logro de los objetivos y metas se consideran los gastos ineludibles.

Macro económico: A cargo del MEF, de acuerdo a las proyecciones macro económicas. En ambos niveles los ingresos de donaciones y transferencias serán consideradas cuando estos se producen o se firman los convenios.

### **Formulación:**

La estructura funcional, programática del pliego, la cual debe reflejar los objetivos institucionales debiendo estos estar diseñados a partir de las categorías presupuestales, consideradas en el clasificador presupuestal.

Las metas en función de la escala de prioridades y se consignan las cadenas de gasto y las respectivas fuentes de financiamiento.

Aprobación de acuerdo a la Estructura del sector Publico, primero es la aprobación de las instancias descentralizadas, para luego ser llevadas al Gobierno Central. La aprobación finalmente se da en el Congreso y se emite la Ley correspondiente.

El Presupuesto aprobado es comunicado a la Dirección Nacional de Presupuesto, la cual remite a cada Pliego Presupuestario el reporte oficial que contiene disgregado el Presupuesto de Ingresos y Gastos en sus diferentes niveles al inicio del año fiscal.

Así mismo da a conocer a la Dirección General del Tesoro Público, la misma que podrá desembolsar los fondos requeridos a cada Institución.

**Ejecución** la cual es la etapa en la cual se va dando cumplimiento a las estimaciones aprobadas está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General d Presupuesto. Se inicia el 01 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal acorde al Calendario de Compromisos, incluyendo sus modificaciones se establece a nivel de pliego, Fuentes de financiamiento y Grupo Genérico de Gastos.

**Evaluación:**

Se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación de lo aprobado en los presupuestos del sector Público, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto. Las cuales se desarrollan mediante sus etapas que son de Revisión de Ejecución Presupuestaria, Análisis del desempeño de la gestión, Enumeración de los problemas presentados y finalmente la definición de medidas correctivas a ser implementadas

**2.2.2.2 Ejecución presupuestal:**

Albi & Onrubia (2015) Indicó: “Por el lado de los gastos, se trata de una previsión de carácter normativo, que obliga a los gobiernos y a las administraciones que deben ejecutarlos a someterse a límites cuantitativos, cualitativos y temporales establecidos en las autorizaciones de gasto otorgada” Se entiende que el presupuesto público como documento de gestión, permite a los gobiernos establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Noya, (2014), Señala “Los presupuestos son herramientas que los gobiernos utilizan con el propósito de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos, por esto se hace imprescindible la clasificación de las cuentas del presupuesto, para un mayor control y una mayor eficiencia a la hora de ponerlo en práctica”.

Safra, (2016) Indica que, desde la versión actualizada de la Ley del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobada por Decreto Supremo N° 304-2012-EF, se indicó que el presupuesto “Constituye un instrumento de gestión del estado para el logro de los resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con eficiencia y eficacia por parte de las Entidades”.

Ley N° 28112, “Ley marco de la administración financiera del sector público”, la cual indica dentro de uno de sus principios que el Presupuesto Público “asigna los fondos públicos de acuerdo con los objetivos y prioridades de gasto determinadas en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, en los planes estratégicos de las entidades del Sector Público y la disponibilidad de ingresos programada”.

Safra, (2016). Indica que la Programación de Compromiso Anual, vista desde la directiva de ejecución presupuestaria, “constituye el sustento legal para la aprobación de las resoluciones que aprueben modificaciones presupuestarias en el nivel funcional programático”. Efectivamente siendo el PCA, determinado por la Dirección General de Presupuesto Público constituye para la entidad una herramienta en donde se programa lo gastos que realizara en el periodo anual, permitiendo tener certeza sobre el límite de compromisos anual que pueda realizar.

Castillo (2013), indicó que “Es un instrumento de la programación presupuestaria del gasto público de corto plazo por toda fuente de financiamiento, que permite compatibilizar la programación de caja de ingresos y gastos, con la real capacidad de financiamiento para el año fiscal respectivo”.

### **2.2.2.3 Certificación de crédito presupuestario**

Safra, (2016) Define que la Certificación de crédito presupuestario, vista desde la directiva de ejecución presupuestaria, “resulta requisito indispensable cada vez que se prevea realizar un gasto, contratar y/o adquirir un compromiso, adjuntándose el respectivo expediente”. Efectivamente la certificación en la fase de la ejecución del gasto constituye la etapa obligatoria que antecede la ejecución propia de los gastos, sin la emisión de esta certificación no podríamos realizar el compromiso, devengado y pago, por la adquisición de un bien o servicio.

#### 2.2.2.4 Ejecución de ingresos y gastos

Álvarez & Álvarez (2015), señalaron que la ejecución de los ingresos o fondos públicos comprende las etapas de estimación, determinación y percepción y la ejecución del gasto las etapas de compromiso, devengado y pago. Ciertamente, las etapas que comprenden la ejecución de los ingresos están referida a la valoración, cálculo o proyección de los ingresos que se esperan obtener; la determinación acto donde se identifica con precisión la identificación del monto o desembolso a favor de la entidad y la percepción es el momento que el cual se produce la recaudación.

Muñoz (2015), determinó dos sub fases de ejecución, la de ingresos y gastos. “La Ejecución de ingresos o percepción de los ingresos se realiza de la siguiente manera: estimación, determinación y percepción; y la ejecución de gastos a la realización de los gastos o la atención de obligaciones del gasto se lleva a cabo de la siguiente forma: compromiso, devengado y pago”.

Modificaciones Presupuestarias. Alvarado (2016), señaló “Constituyen cambios en los créditos presupuestarios, tanto en su cuantía como en el nivel institucional y, en su caso, a nivel programático. Las modificaciones presupuestarias pueden afectar la estructura funcional programática a consecuencia de la supresión o incorporación de nuevas metas presupuestarias”. Consecuentemente las modificaciones presupuestarias en el presupuesto público originan a la creación o disminución de nuevas metas, ya sea porque se incrementa el presupuesto o por que este se disminuye, teniendo en cuenta que las modificaciones solo se realizan en un ejercicio presupuestario.

Muñoz (2015), refirió por “Modificación presupuestaria a los cambios que se efectúan siguiendo los procedimientos establecidos por ley, sobre los créditos

presupuestarios, tanto en su cantidad como respecto de la entidad pública a quien se le autorizo dicho crédito”

#### 2.2.2.5 Ejecución del gasto

La ejecución del gasto público es el proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar la prestación de los bienes y servicios públicos y, a su vez, lograr resultados, conforme a los créditos presupuestarios autorizados en los respectivos presupuestos institucionales de los pliegos, en concordancia con la Programación de Compromisos Anual (PCA), tomando en cuenta el principio de legalidad, y asignación de competencias y atribuciones que por Ley corresponde atender a cada entidad pública, así como los principios constitucionales de Programación y Equilibrio Presupuestario reconocidos en los artículos 77° y 78° de la Constitución Política del Perú.

La ejecución del gasto público comprende las siguientes etapas:

**El compromiso:** Es el acto de administración mediante el cual el funcionario facultado a contratar y comprometer el presupuesto a nombre de la entidad acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, afectando total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados, la Programación de Compromisos Anual (PCA) y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, contrato o convenio. El compromiso debe afectarse a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial. Los funcionarios y servidores públicos realizan compromisos dentro del marco de los créditos presupuestarios

aprobados en el presupuesto institucional para el año fiscal. Las acciones que contravengan lo antes establecido, generan las responsabilidades correspondientes.

**El Devengado:** Es el acto de administración mediante el cual se reconoce una obligación de pago, derivada de un gasto aprobado y comprometido, que se produce previa acreditación documentaria ante el órgano competente de la realización de la prestación o el derecho del acreedor. El reconocimiento de la obligación debe afectarse al presupuesto institucional, con cargo a la correspondiente cadena de gasto. Esta etapa del gasto se sujeta a las disposiciones que dicta la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público.

**Pago:** Es el acto de administración mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente. Está prohibido efectuar pagos de obligaciones no devengadas. Esta etapa del gasto se sujeta a las disposiciones que dicta la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público.

#### **2.2.2.6 Evaluación económica:**

Sistema Nacional del Presupuesto, (2011) Precisa la etapa de Evaluación

Es la etapa del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Público.

Las evaluaciones dan información útil para la fase de programación presupuestaria y contribuyen así a mejorar la calidad del gasto público.

#### **2.2.3 El Gasto Público**

(Ortega C, Alfonso, Garcia A. Hector, 2000) nos dice que el gasto público es la inversión de los ingresos de las entidades públicas en la satisfacción de las Necesidades

colectivas, resumiendo que el gasto debe ser bien utilizado en las necesidades de la población, por otro lado, Ortega finaliza que no basta que el congreso decreta un gasto para que pueda hacerse, es preciso además que haya apropiación suficiente en el presupuesto.

Sólo cuando este último requisito se cumple, puede el gobierno tomar las medidas administrativas necesarias para hacer nacer la obligación. La Ley General del Sistema de Presupuesto Público en su artículo 12 define al gasto público como el conjunto de erogaciones que, por concepto de gasto corriente, gasto de capital y servicio de deuda, realizan las entidades con cargo a los créditos presupuestarios aprobados en los respectivos presupuestos, para ser orientados a la atención de la prestación de los servicios públicos y acciones desarrolladas por las Entidades de conformidad con sus funciones y objetivos institucionales.

Para comprender el gasto público debemos mencionar lo que es la Política Económica. El último objetivo de la economía es desarrollar políticas que puedan resolver nuestros problemas. Las políticas económicas sirven para mover la curva de demanda en la dirección que se necesite para alcanzar el pleno empleo y para que esto suceda, el Estado puede usar 2 instrumentos (medidas) principales para regular la demanda agregada. La política fiscal y la política monetaria.

### **2.2.3.1 Calidad del gasto público**

La calidad del gasto público consiste en el uso óptimo de los recursos públicos, logrando satisfacer las necesidades de la población, El (Ministerio de Economía y Finanzas, 2009), en su manual Presupuesto por Resultados, menciona que la calidad del gasto público está en función a cambios en el bienestar ciudadano.

La calidad del gasto público considera, en el centro de atención al ciudadano y no a la Institución, bajo este esquema interesa saber en qué medida se beneficia la población.

El (Congreso de la República, 2005), en su manual Gestión Presupuestal Descentralizada, nos menciona sobre una reestructuración del gasto, sobre la base de una mejora de calidad de la inversión en los sectores productivos y servicios económicos (Transporte y Energía) y a la vez del bienestar general de la población mediante una lucha sostenida contra la pobreza y el desempleo, convierte al presupuesto público en un instrumento eficaz de promoción del desarrollo.

Se plantea la disminución del gasto corriente superfluo, por ejemplo, la publicidad Estatal, viajes al extranjero, oficinas en el exterior cuya presencia no se justifique, se plantea, asimismo, el incremento priorizado del gasto de inversión social.

El colombiano (Ortega C. Alfonso, García A. Héctor, 2000) utiliza el concepto de Productividad del gasto público, mencionando sobre este particular existen varias teorías. Los autores franceses sostienen que el gasto público es improductivo, en cambio los autores alemanes sostienen que todo gasto público de por sí es productivo. De acuerdo con los primeros el mejor gobierno será el que menos gaste, y de acuerdo con los segundos, lo será el que más gaste. El doctor Esteban Jaramillo, sostiene que ninguna de estas teorías es verdadera, en su concepto, los mejores gobiernos son los que procuran el mejoramiento individual y colectivo de la comunidad.

Los gastos públicos son productivos, pero no en el sentido material como lo toma la empresa privada, sino en el sentido inmaterial por los servicios que proporciona a la comunidad.

El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, menciona algunos ejemplos que no mejoran la calidad de vida de la población como, por ejemplo: ampliación de estadios,

ampliación de locales municipales, ampliación de palacio municipal, construcción de estadios, construcción de losas deportivas, construcción de plazas de toros. En ese orden de ideas la calidad del gasto público significa no derrochar los recursos en obras que no tengan impacto en mejorar los niveles de vida de la población, sino utilizar en mejoras de las mismas. (Salhuana, 2005) dice “que la secuencia lógica esperada de la aplicación del Presupuesto por Resultados mejora la calidad del gasto en el sentido que afecten positivamente las condiciones de vida de la población, particularmente de la más pobre”.

“La calidad del gasto público centrará el proceso presupuestario en función de los resultados que se deben generar sobre el ciudadano, los mismos que responden a lo que estos realmente requieren y valoran”. (USAID/PERU, 2010) menciona “La importancia de que las entidades públicas antes de decidir en qué gastar, qué resultados deben ser generados a favor de la población, la calidad del gasto público le interesa que los bienes y servicios que el Estado entrega a la población, sean los que realmente vayan a lograr una mejora en la calidad de vida de las personas”.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **Eficiencia**

Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"

#### **Eficacia**

Es una medida del logro de resultados, "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

### **Ejecución**

La ejecución es una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización, la dirección y el control. Como tal, la ejecución es la parte del proceso que implica la realización de un conjunto de tareas y operaciones. En este sentido, supone realizar las actividades establecidas en el plan de trabajo. La ejecución se encuentra, generalmente, dirigida por un supervisor, quien se encarga de conducir, orientar y ayudar a los empleados en sus labores.

### **Evaluación**

Proceso contextualizado y sistematizado, intencionalmente diseñado y técnicamente fundamentado, de recopilación de información relevante, fiable, y válida, que permita emitir un juicio valorativo en función de los criterios previamente determinados como base para la toma de decisiones.

### **Gestión**

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

### **Incidencia**

La incidencia refleja el número de nuevos “casos” en un periodo de tiempo. Es un índice dinámico que requiere seguimiento en el tiempo de la población de interés. Cuando la enfermedad es recurrente se suele referir a la primera aparición.

### **Mejora Continua**

La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.

### **Objetivo**

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio, pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

### **Optimizar**

La optimización está asociada a procurar mejorar los procesos de trabajo y aumentar el rendimiento y la productividad. Se conoce como optimización la búsqueda de la mejor solución o propuesta que se les presenta a los problemas, con la finalidad de que la misma sea satisfactoria en todos los ámbitos cubriendo cada una de las perspectivas.

### **Planificar**

Es un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios

dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga.

### **Presupuesto**

Es un estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo estipulados”

### **Proceso**

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

### **Resultados**

Se entiende como resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria.

### **Servicio**

Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

## **2.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

El planteamiento de la hipótesis se considera de importancia, toda vez que está íntimamente ligada al planteamiento del problema, al marco teórico, así como con el proceso metodológico a seguir, para ello se tomó como base los datos de las investigaciones que son tomadas como parte del desarrollo de la investigación.

#### **2.4.1 Hipótesis general**

- La gestión por procesos incide significativamente en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

#### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- La gestión por procesos incide significativamente en la ejecución del gasto del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.
  
- La gestión por procesos incide significativamente en la calidad del gasto del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural–AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

Según Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). El enfoque de la investigación utilizado es cuantitativo, debido a que esta investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

#### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

Según Hernández “et.al” (2010), el diseño de la investigación es, no experimental de corte transversal (descriptivo - correlacional). Descriptivo por lo que se realizó sin manipular deliberadamente las variables de estudio, es decir se observa y se describe los hechos en su contexto natural, para después analizarlos.

#### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Según Hernández “et.al” (2010), es descriptiva – correlacional porque se pretende identificar como incide la gestión por procesos en la ejecución presupuestal de AGRO RURAL – Dirección Zonal Puno. Descriptiva porque buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

#### 3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Hernández “et.al” (2010), Hipotético deductivo Puesto que utiliza un enfoque cuantitativo (deductivo) porque utilizaremos la observación y cuestionario como herramientas para poder investigar.

### **3.5 POBLACION Y MUESTRA. POBLACIÓN:**

En el trabajo de investigación se considerará la siguiente población de estudio:

#### **3.5.1 Población**

Según Rostum, (2012) La población corresponde a la totalidad de los valores de una característica medida en el conjunto de los individuos que son de interés en un cierto estudio y para los cuales se obtendrán las conclusiones respecto a tal característica: La población está compuesta por el Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural – Agro Rural- Dirección Zonal Puno (54 trabajadores) De acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal CAP 2018, CAS 2018.

#### **3.5.2 Muestra**

El tipo de muestreo a utilizar es el no probabilístico, y la muestra es censal porque la conformación de la muestra estará previamente determinada a la investigación a realizar, es decir, no se influirá en su conformación, asimismo la muestra se considera censal porque se selecciona al 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos y al mismo tiempo debido a que el personal seleccionado en la muestra está involucrado en las actividades y acciones que se tienen en los diferentes procesos para la ejecución presupuestal. En este sentido Ramírez (1997) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Dado que la población del trabajo de investigación es pequeña compuesta por 54 trabajadores que conforman la Dirección Zonal Puno – AGRORURAL.

### **3.6 CARACTERIZACIÓN DEL AREA DEL INVESTIGACIÓN.**

**UBICACIÓN:** Mediante Decreto Legislativo N° 997, del 13 de marzo del 2008, (Segunda Disposición Complementaria Final), se crea el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL.

### Misión

Diseñar, promover y gestionar modelos de desarrollo agrario rural que faciliten la articulación de las inversiones público-privadas y que contribuyan a la reducción de la pobreza y a la inclusión de las familias rurales.

### Visión

Familias rurales del Perú mejoran su calidad de vida mediante la ejecución de planes y políticas de desarrollo rural sostenible concertadas con los Gobiernos Regionales, locales y otros actores sociales.

Se constituye como Unidad Ejecutora adscrita al Viceministerio de Agricultura.

Es un programa nuevo que nace como consecuencia de la fusión y sinergia de OPDs y Programas activos del MINAG tales como PRONAMACHCS, PROABONOS, PROSAAMER MARENASS, ALIADOS, CORREDOR PUNO CUZCO, PROYECTO SIERRA NORTE Y PROYECTO SIERRA SUR. Abarcará inicialmente 1000 distritos del ámbito Rural del Perú, con 200 sedes y subsedes existentes ubicadas en 20 departamentos del Perú.

La Dirección Zonal Puno AGRORURAL tiene 7 agencias zonales:

- Agencia Zonal Azángaro - Melgar.
- Agencia Zonal Carabaya
- Agencia Zonal Chucuito – Yunguyo.
- Agencia Zonal El Collao – Puno.
- Agencia Zonal Lampa San Román.
- Agencia Zonal Huancané Moho Putina.

- Agencia Zonal Sandia.

### **3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

#### **Técnicas de recopilación de datos:**

##### **Encuesta**

La encuesta se utilizó con el fin de obtener una buena información, sobre la muestra utilizando procedimientos estandarizados de interrogación para lo cual se aplicó la encuesta a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno, cuya encuesta tiene una tipología de escala, basado en una escala de Likert, donde los encuestados indicaron su grado de acuerdo y desacuerdo en una serie de afirmaciones.

#### **Instrumento de recopilación de datos:**

##### **Cuestionario**

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

El instrumento consta de 28 ítems cada encuesta para la variable independiente y dependiente, que fue elaborado bajo los criterios de respuesta de escala de Likert bajo los siguientes parámetros:

- 5 = SIEMPRE
- 4= CASI SIEMPRE
- 3 = A VECES
- 2 = CASI NUNCA
- 1 = NUNCA

Los puntajes asignados a cada una de las alternativas de la escala de Likert (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pag. 373-375) que van del 1 a 5 puntos.

### 3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El procesamiento de datos de la información se procesó mediante la tabulación, la misma que permitió clasificar la información en cuadros para hallar los resultados de la investigación.

**Confiabilidad del instrumento:** Se aplicó un cuestionario para cada variable con 28 preguntas; de manera que se midió a las dos variables de investigación, sometiéndolas a un análisis para demostrar su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach.

Para medir la confiabilidad se utilizó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_I^2}{S_T^2} \right]$$

$\sum S_I^2$  = Sumatoria de las varianzas de los ítems individuales

$S_T^2$  = Varianza total

K = Número de ítems

**Variable Gestión Por Procesos**

Tabla 1

*Resumen de procesamiento de casos*

|              |                             | N  | %     |
|--------------|-----------------------------|----|-------|
| <b>Casos</b> | <b>Válido</b>               | 54 | 100,0 |
|              | <b>Excluido<sup>a</sup></b> | 0  | ,0    |
| <b>Total</b> |                             | 54 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Base de datos*

Tabla 2

*Fiabilidad del instrumento – Gestión por procesos.*

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N de elementos</b> |
|-------------------------|-----------------------|
| ,844                    | 21                    |

*Fuente: Base de datos*

La prueba de confiabilidad del instrumento Gestión por procesos realizado a través de la técnica Alfa de Cronbach es de 0,844 se observa buen nivel de confiabilidad, por lo que se entiende que el instrumento indica fiabilidad aprobando que sea aplicado para obtener los datos, de esa manera señala que el cuestionario presenta un nivel alto de confiabilidad como se muestra en la Tabla 2.

**Variable Ejecución Presupuestal**

Tabla 3

*Resumen de procesamiento de casos*

|              |                       | N  | %     |
|--------------|-----------------------|----|-------|
| <b>Casos</b> | Válido                | 54 | 100,0 |
|              | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total                 | 54 | 100,0 |

**a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.**

*Fuente: Base de datos*

Tabla 4

*Fiabilidad del instrumento – Gestión por procesos.*

| Alfa de<br>Cronbach | N de elementos |
|---------------------|----------------|
| ,828                | 23             |

**Fuente:** Base de datos

La presente prueba de confiabilidad del instrumento de ejecución presupuestal derivado a través del Alfa de Cronbach es de 0,828 donde señala un excelente nivel de confianza, donde el instrumento presenta fiabilidad admitiendo que sea aplicado para conseguir los datos, asimismo permite influir que este cuestionario muestra un adecuado nivel de confianza como se observa en la Tabla 4.

Según, Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  a  $.95$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

### **Validación del instrumento**

El instrumento diseñado para la variable fue sometido a la validez, Hernández, et al (2010), indican que “la validez se refiere al grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, asimismo puede tener diferentes tipos de evidencia tales como: relacionada al contenido, al criterio y al constructo” (p. 201).

Según Villavicencio, (2017) y de acuerdo a los lineamientos de la Universidad César Vallejo, (2012) se utilizó el instrumento validado para la variable ejecución presupuestal, lo cual se cita en los antecedentes de la presente investigación. los criterios de evaluación de los instrumentos fueron: pertinencia (si el ítem corresponde al concepto teórico formulado), relevancia (si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo) y claridad (si se entiende sin dificultad el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo), por lo tanto, luego de aplicar el piloto. Se empleó la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces). La Dra. Carolina Valenzuela Moncada, docente del curso de Desarrollo del trabajo de investigación de la Universidad Cesar Vallejo estableció la validación de contenido con un 100% de aplicabilidad.

Según Valenzuela (2017), El instrumento para la variable de gestión por procesos fue puesto a consideración de un grupo de expertos, profesionales temáticos y metodólogos, por lo que sus opiniones serán importantes y determinaran que los instrumentos presentan una validez significativa, encontrando pertinencia, relevancia y claridad porque responden al objetivo de la investigación.

### 3.9 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se ha utilizado el Método Estadístico teniendo en cuenta lo siguiente: Lo primero que se realizó fue validar la fiabilidad de los instrumentos de investigación mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. Además, en la presente investigación los datos se presentan de acuerdo al análisis descriptivo que sirven para describir el comportamiento de cada variable.

**a. Análisis Descriptivo:** Se utilizará para observar el comportamiento de ambas variables, entre los cálculos estadísticos que se realizarán tenemos los totales por

variables, tablas de frecuencias por preguntas, las cuales serán presentadas mediante tablas con sus respectivas figuras e interpretaciones.

**b. Análisis ligado a la hipótesis:** Para contrastar las hipótesis se ha utilizado el método estadístico inferencial, la correlación de las hipótesis a través de la prueba de llamada Pearson.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo al desarrollo del trabajo de investigación, se da a conocer los resultados de la investigación según el objetivo general y los objetivos específicos, de acuerdo a los instrumentos y técnicas empleados en el ámbito de investigación. Donde se procederá a identificar y analizar los resultados de la gestión por procesos y ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Dirección Zonal Puno. y finalmente se contrastan las hipótesis planteados.

#### **Resultados de la variable Gestión Por Procesos.**

El procesamiento de datos se realizó teniendo en cuenta el cuestionario de gestión por procesos la cual contiene un total de 28 ítems, teniendo en cuenta las respectivas dimensiones como son planear, ejecutar, verificar, intervenir, que permitieron evaluar a sus colaboradores:

#### **4.1 ANÁLISIS DEL NIVEL DE INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EJECUCIÓN DEL GASTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL –AGRORURAL – DIRECCIÓN ZONAL PUNO 2018.**

Tabla 5

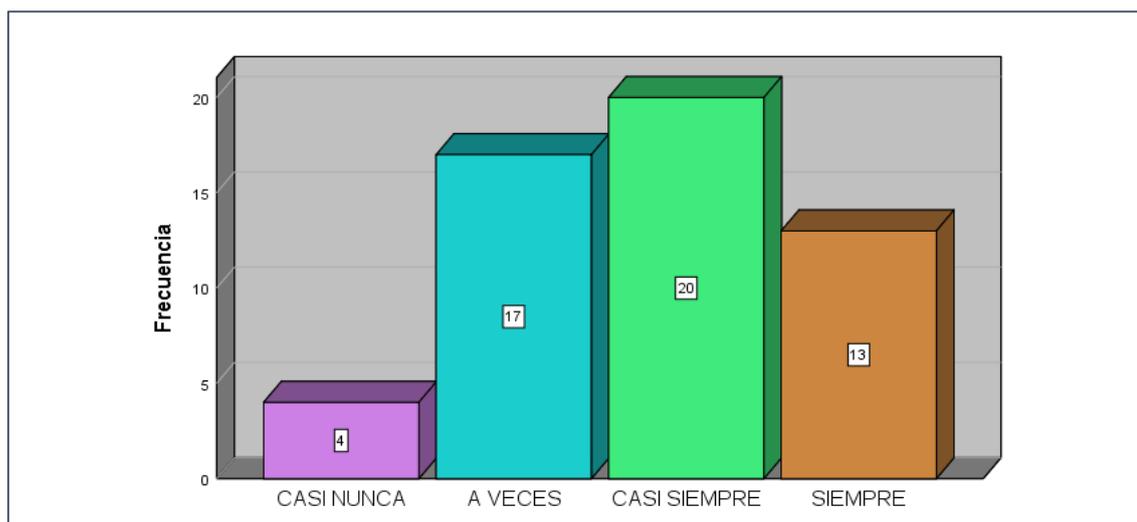
*Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel de la D.Z. Puno.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 4          | 7,4        | 7,4               | 7,4                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 17         | 31,5       | 31,5              | 38,9                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 20         | 37,0       | 37,0              | 75,9                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 13         | 24,1       | 24,1              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.*

Gráfico 1

*Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel de la D.Z. Puno*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 5*

**Interpretación:** En la Tabla 5 y el Gráfico 1 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 20 trabajadores responden que casi siempre identifican los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel de la D.Z. Puno, 17 trabajadores responden que a veces identifican los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel de la D.Z. Puno, 13 trabajadores responden que siempre identifican los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel

de la D.Z. Puno y 4 trabajadores responden que casi nunca identifican los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel de la D.Z. Puno.

Tabla 6

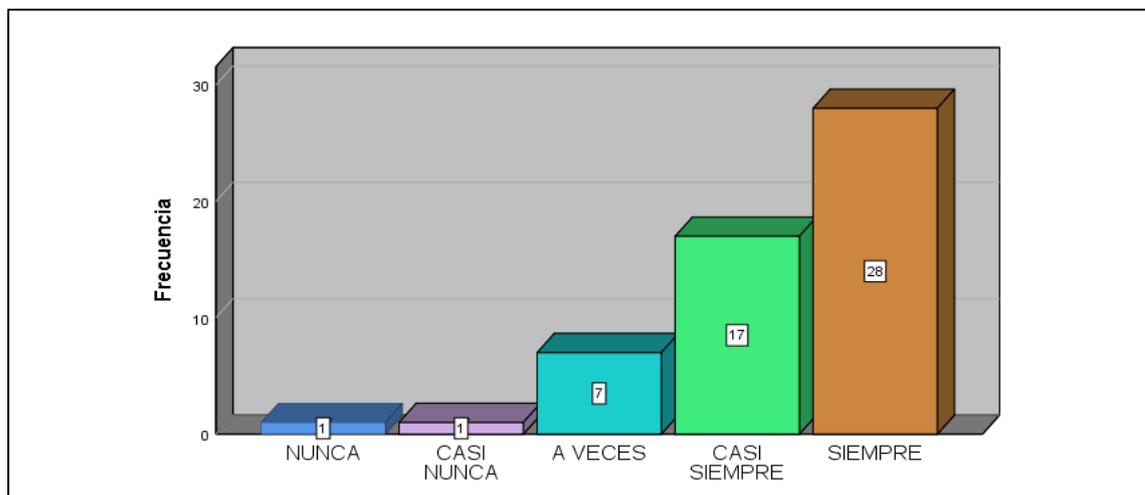
*Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas)*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 7          | 13,0       | 13,0              | 16,7                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 17         | 31,5       | 31,5              | 48,1                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 28         | 51,9       | 51,9              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.*

Gráfico 2

*Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas)*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 6*

**Interpretación:** En la Tabla 6 y el Gráfico 2 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 28 trabajadores responden que siempre identifican las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas), 17 trabajadores responden que casi siempre identifican

las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas), 7 trabajadores responden que a veces identifican las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas), 1 trabajador responde que casi nunca identifican las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas) y 1 trabajador responde que nunca identifican las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas).

Tabla 7

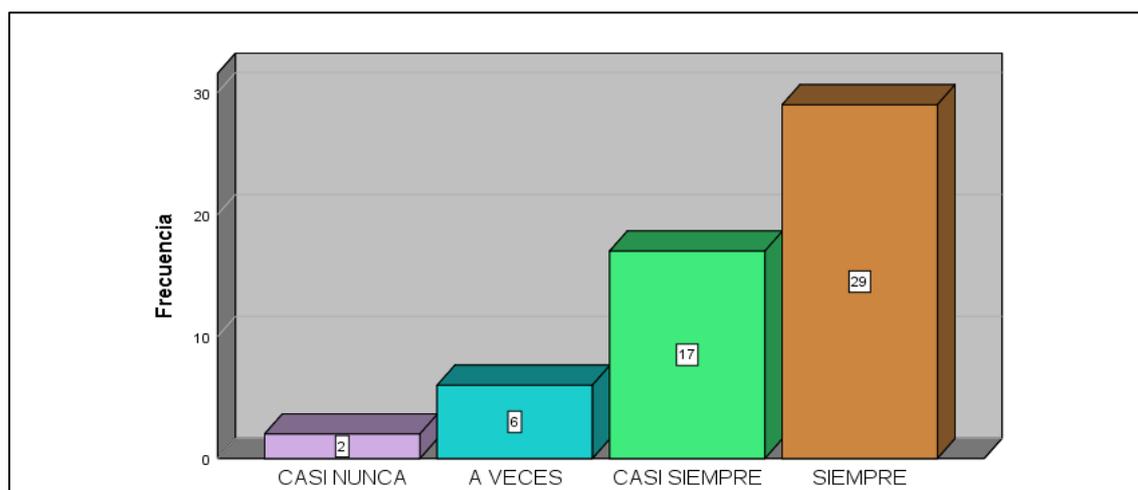
*Los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 6          | 11,1       | 11,1              | 14,8                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 17         | 31,5       | 31,5              | 46,3                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 29         | 53,7       | 53,7              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.*

Gráfico 3

*Los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 7*

**Interpretación:** En la Tabla 7 y el Gráfico 3 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 29 trabajadores responde que siempre los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos, 17 trabajadores responde que casi siempre los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos, 6 trabajadores responde que a veces los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos y 2 trabajadores responde que casi nunca los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos.

Tabla 8

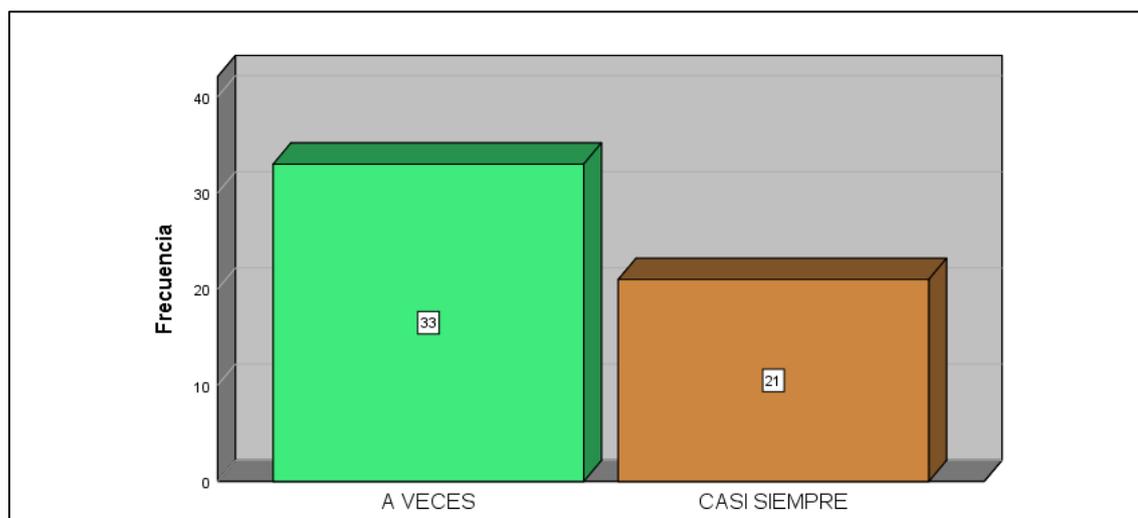
*Participa en el proceso de elaboración de documentos administrativos (requerimientos, informes, planes, etc.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 33         | 61,1       | 61,1              | 61,1                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 21         | 38,9       | 38,9              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.

Gráfico 4

*Participa en el proceso de elaboración de documentos administrativos (requerimientos, informes, planes, etc.*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 8

**Interpretación:** En la Tabla 8 y el Gráfico 4 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 33 trabajadores responden que a veces participan en el proceso de elaboración de documentos administrativos (requerimientos, informes, planes, etc y 21 trabajadores responden que casi siempre participan en el proceso de elaboración de documentos administrativos (requerimientos, informes, planes, etc.

Tabla 9

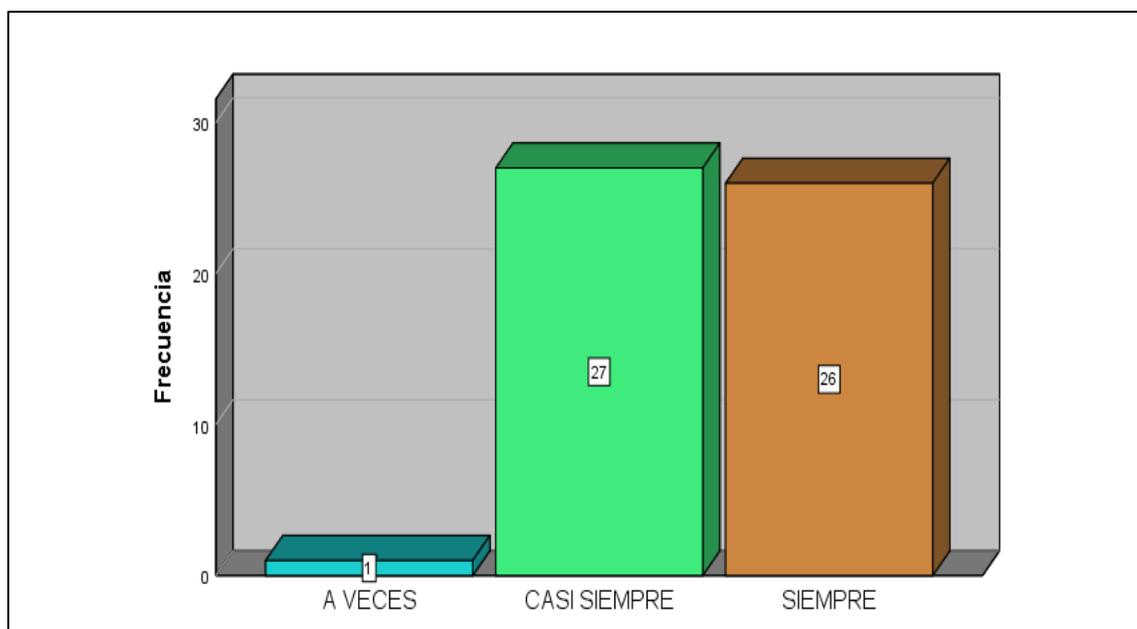
*Considera que la Dirección Zonal programa actividades y reuniones para el adecuado proceso administrativo (inducción al área usuaria)*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 27         | 50,0       | 50,0              | 51,9                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 26         | 48,1       | 48,1              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.

Gráfico 5

*Considera que la Dirección Zonal programa actividades y reuniones para el adecuado proceso administrativo (inducción al área usuaria)*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 9

**Interpretación:** En la Tabla 9 y el Gráfico 5 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 27 trabajadores responden que casi siempre la Dirección Zonal programa actividades y reuniones para el adecuado proceso administrativo (inducción al área usuaria), 26 trabajadores responden que siempre la Dirección Zonal programa actividades y reuniones para el adecuado proceso administrativo (inducción al área usuaria) y 1 trabajador responden que a veces la Dirección Zonal programa actividades y reuniones para el adecuado proceso administrativo (inducción al área usuaria).

Tabla 10

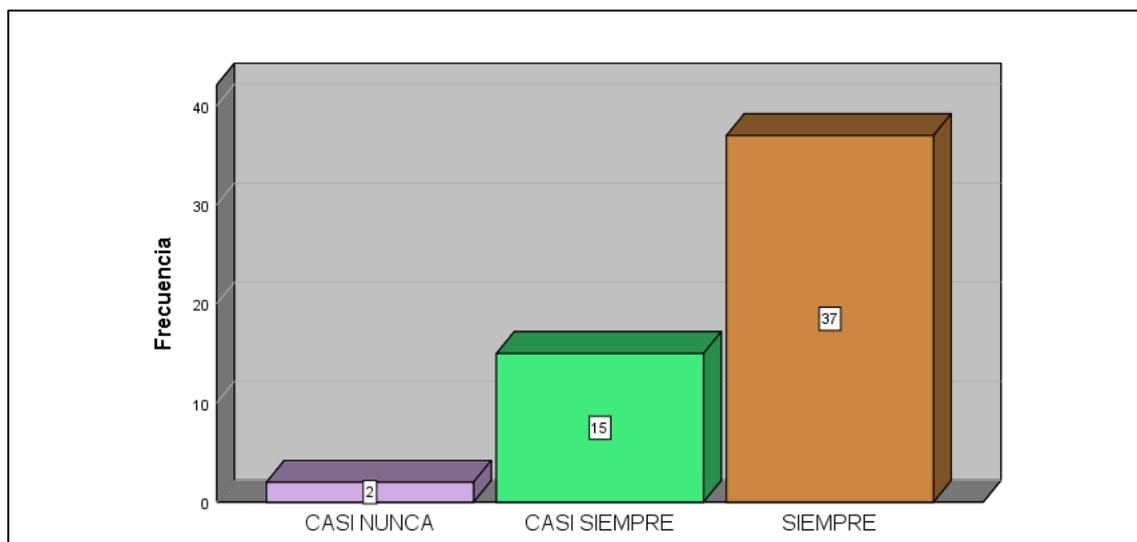
*Identifica los servicios que ofrece la institución*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 15         | 27,8       | 27,8              | 31,5                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 37         | 68,5       | 68,5              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.

Gráfico 6

*Identifica los servicios que ofrece la institución*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 10

**Interpretación:** En la Tabla 10 y el Gráfico 6 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 37 trabajadores responden que siempre identifican los servicios que ofrece

la institución, 15 trabajadores responden que casi siempre identifican los servicios que ofrece la institución y 2 trabajadores responden que casi nunca identifican los servicios que ofrece la institución.

Tabla 11

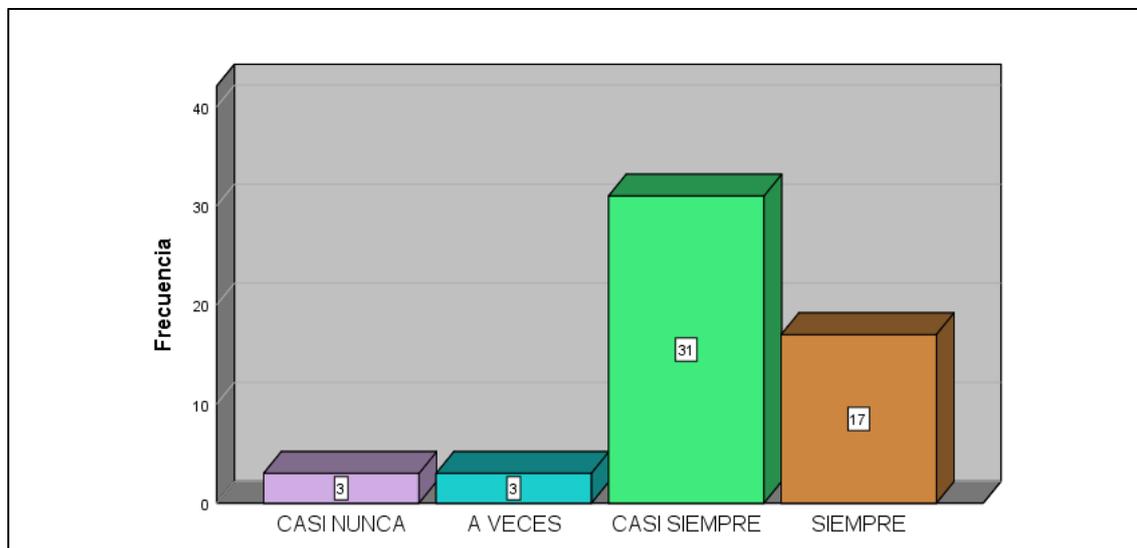
*Ha participado en la formulación del POA de AGRORURAL, así como del Plan Multisectorial*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 3          | 5,6        | 5,6               | 5,6                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 3          | 5,6        | 5,6               | 11,1                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 31         | 57,4       | 57,4              | 68,5                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 17         | 31,5       | 31,5              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.

Gráfico 7

*Ha participado en la formulación del POA de AGRORURAL, así como del Plan Multisectorial*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 11

**Interpretación:** En la Tabla 11 y el Gráfico 7 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 31 trabajadores responden que casi siempre han participado en la formulación del POA de AGRORURAL, así como del Plan Multisectorial, 17 trabajadores responden que siempre han participado en la formulación del POA de

AGRORURAL, así como del Plan Multisectorial, 3 trabajadores responden que a veces han participado en la formulación del POA de AGRORURAL, así como del Plan Multisectorial y 3 trabajadores responden que casi nunca han participado en la formulación del POA de AGRORURAL, así como del Plan Multisectorial.

Tabla 12

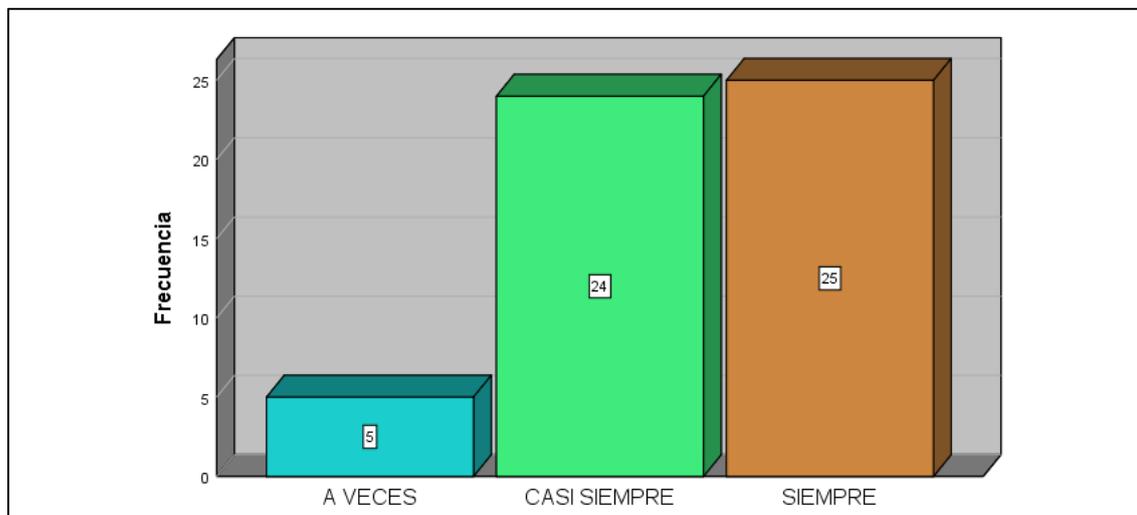
*Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 5          | 9,3        | 9,3               | 9,3                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 24         | 44,4       | 44,4              | 53,7                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 25         | 46,3       | 46,3              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.*

Gráfico 8

*Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 12*

**Interpretación:** En la Tabla 12 y el Gráfico 8 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 25 trabajadores responden que siempre participan en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo, 24 trabajadores responden que casi siempre participan en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan

Operativo y 5 trabajadores responden que a veces participan en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo.

Tabla 13

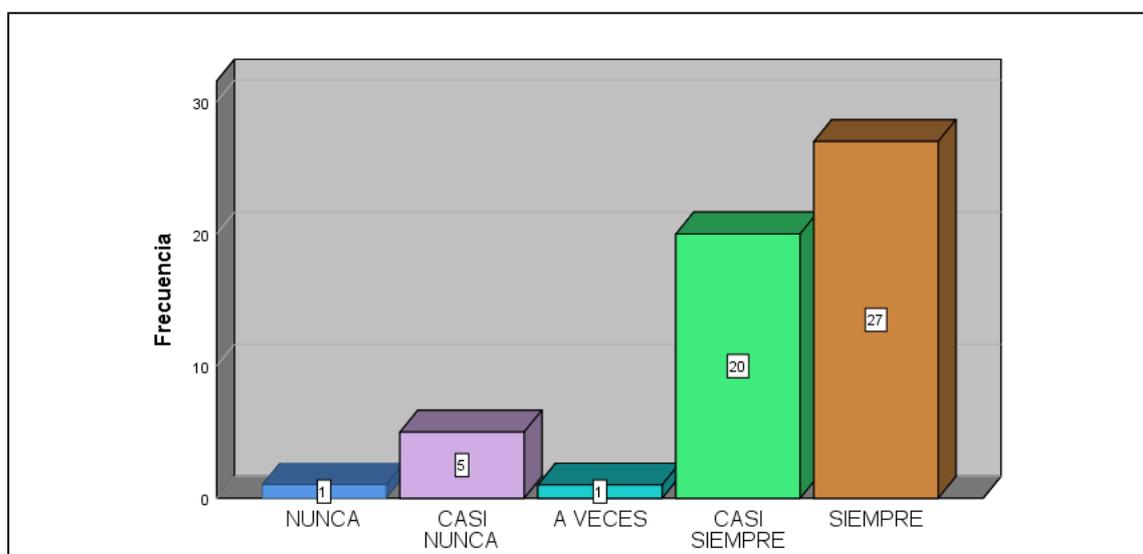
*Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios)*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 5          | 9,3        | 9,3               | 11,1                 |
|               | <b>A Veces</b>      | 1          | 1,9        | 1,9               | 13,0                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 20         | 37,0       | 37,0              | 50,0                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 27         | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.*

Gráfico 9

*Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios)*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 13*

**Interpretación:** En la Tabla 13 y el Gráfico 9 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 27 trabajadores responden que siempre participan en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios), 20 trabajadores responden que casi siempre participan en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios), 5 trabajadores responden que casi nunca participan en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios), 1 trabajador responde que a veces participa en la

programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios) y 1 trabajador responde que nunca participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios).

Tabla 14

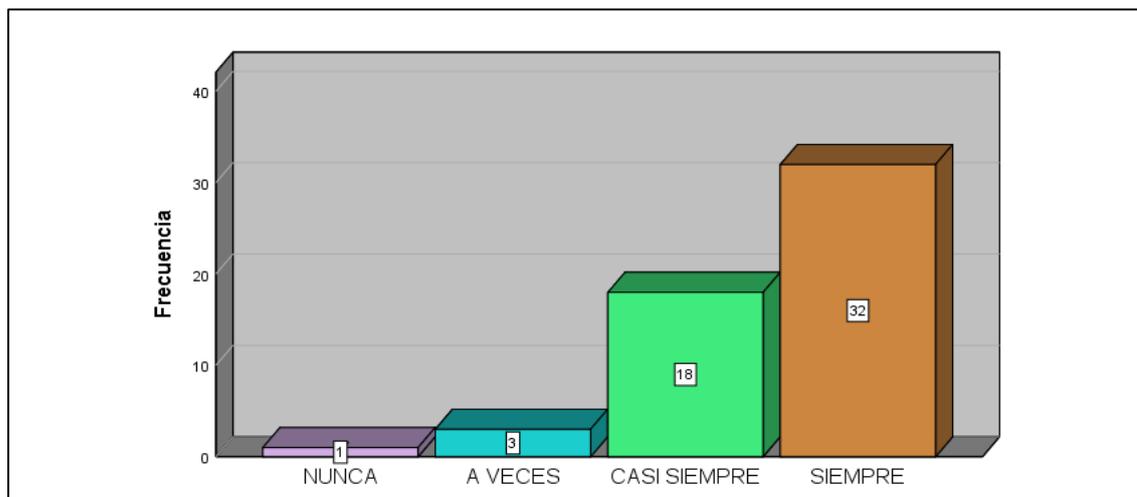
*Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 3          | 5,6        | 5,6               | 7,4                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 18         | 33,3       | 33,3              | 40,7                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 32         | 59,3       | 59,3              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.*

Gráfico 10

*Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 14*

**Interpretación:** En la Tabla 14 y el Gráfico 10 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 32 trabajadores responden que siempre existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución, 18 trabajadores responden que casi siempre existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución, 3 trabajadores

responden que a veces existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución y 1 trabajador responde que nunca existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución.

Tabla 15

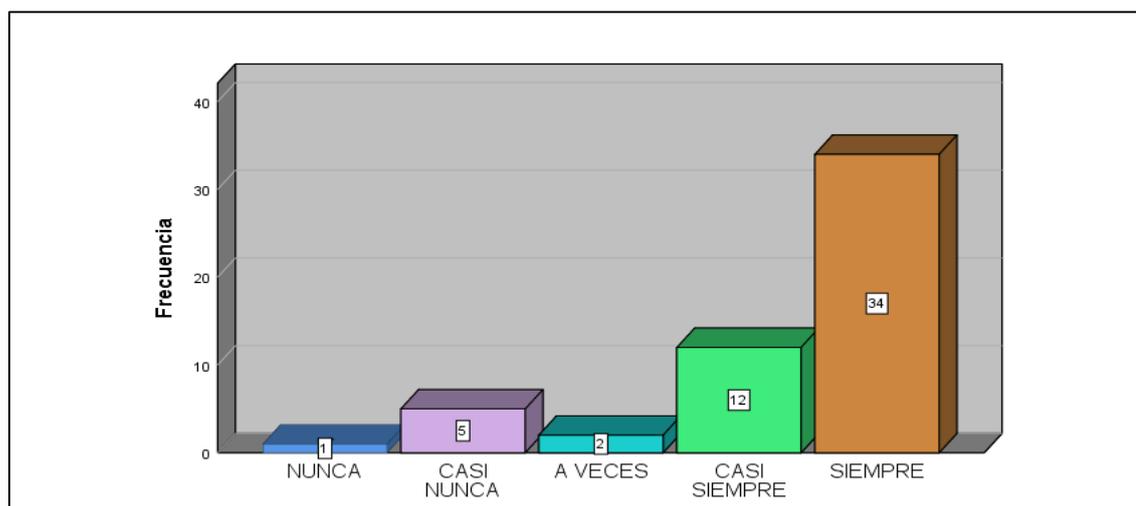
*Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 5          | 9,3        | 9,3               | 11,1                 |
|               | <b>A Veces</b>      | 2          | 3,7        | 3,7               | 14,8                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 12         | 22,2       | 22,2              | 37,0                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 34         | 63,0       | 63,0              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.*

Gráfico 11

*Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 15*

**Interpretación:** En la Tabla 15 y el Gráfico 11 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 34 trabajadores responden que siempre existe la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno, 12 trabajadores

responden que casi siempre existe la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno, 5 trabajadores responden que casi nunca existe la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno, 2 trabajadores responden que a veces existe la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno y 1 trabajador responde que nunca existe la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno.

Tabla 16

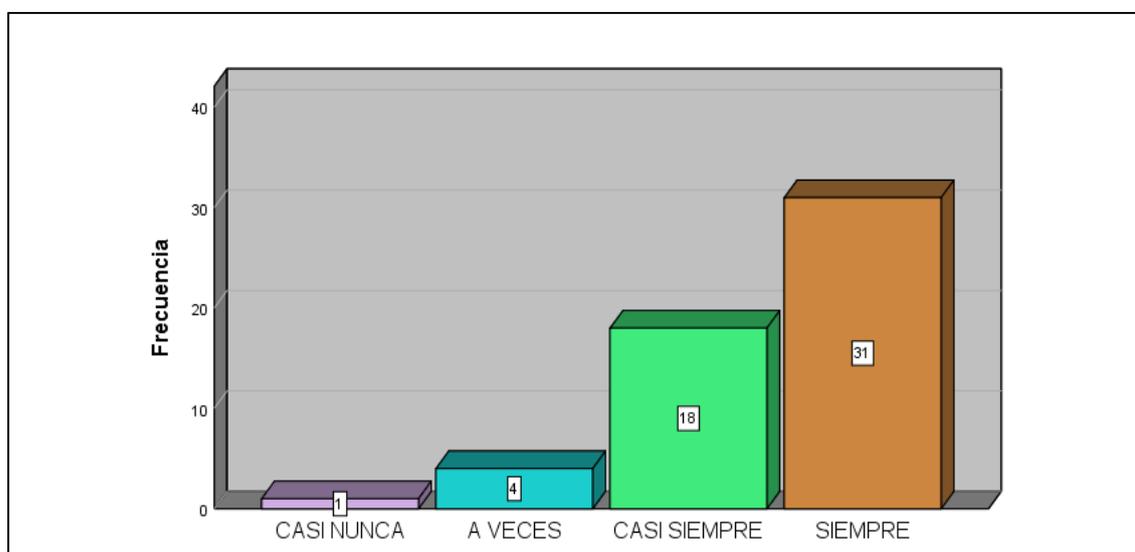
*Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9                  | 1,9                     |
|               | <b>A Veces</b>      | 4          | 7,4        | 7,4                  | 9,3                     |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 18         | 33,3       | 33,3                 | 42,6                    |
|               | <b>Siempre</b>      | 31         | 57,4       | 57,4                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno.*

Gráfico 12

*Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 16*

**Interpretación:** En la Tabla 16 y el Gráfico 12 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 31 trabajadores responden que siempre los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución, 18 trabajadores responden que casi siempre los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución, 4 trabajadores responden que a veces los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución, y 1 trabajador responde que casi nunca los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución.

Tabla 17

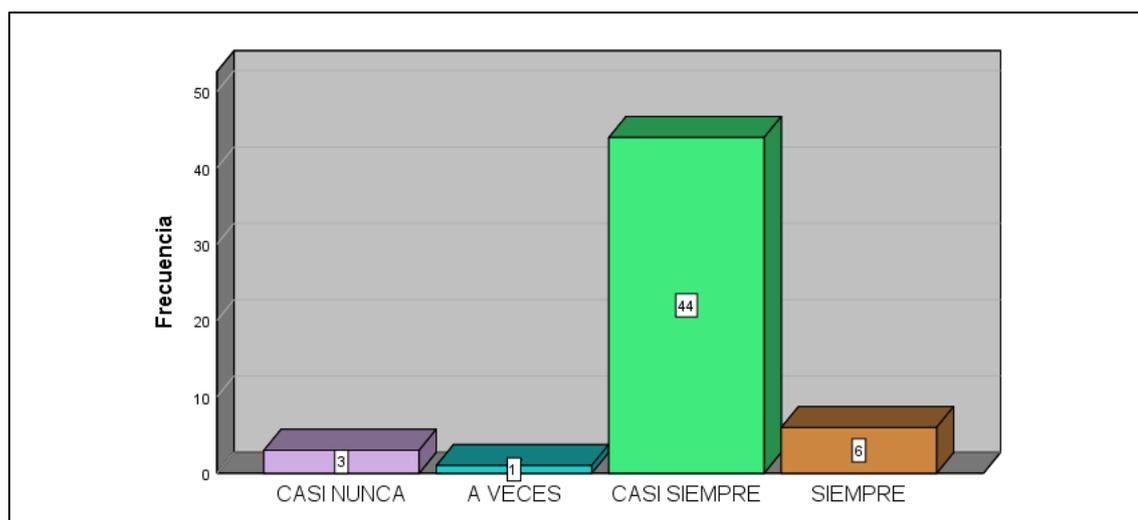
Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 3          | 5,6        | 5,6               | 5,6                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 1          | 1,9        | 1,9               | 7,4                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 44         | 81,5       | 81,5              | 88,9                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 6          | 11,1       | 11,1              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 13

Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución



Fuente: Elaboración a partir de la tabla 17

**Interpretación:** En la Tabla 17 y el Gráfico 13 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 44 trabajadores responden que casi siempre participan en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución, 6 trabajadores responden que siempre participan en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución, 3 trabajadores responden que casi nunca participan en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución, 1 trabajador responde que a veces participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución.

contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución y 1 trabajador responde que a veces participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución.

Tabla 18

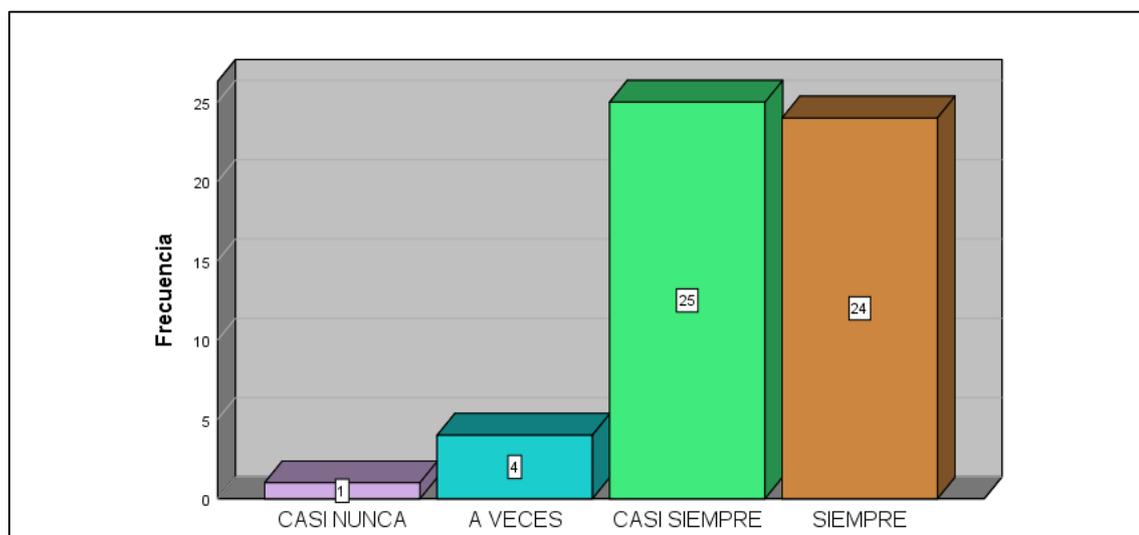
*Existe la asistencia técnica en los procesos de ejecución del gasto en bienes y servicios*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 4          | 7,4        | 7,4               | 9,3                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 25         | 46,3       | 46,3              | 55,6                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 24         | 44,4       | 44,4              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 14

*Existe la asistencia técnica en los procesos de ejecución del gasto en bienes y servicios*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 18*

**Interpretación:** En la Tabla 18 y el Gráfico 14 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 25 trabajadores responden que casi siempre existe la asistencia técnica en los procesos de ejecución del gasto en bienes y servicios, 24 trabajadores responden que siempre existe la asistencia técnica en los procesos de ejecución del gasto en bienes y servicios y 4 trabajadores responde que a veces existe la asistencia técnica en los procesos

de ejecución del gasto en bienes y servicios y 1 trabajador responde que casi nunca existe la asistencia técnica en los procesos de ejecución del gasto en bienes y servicios.

Tabla 19

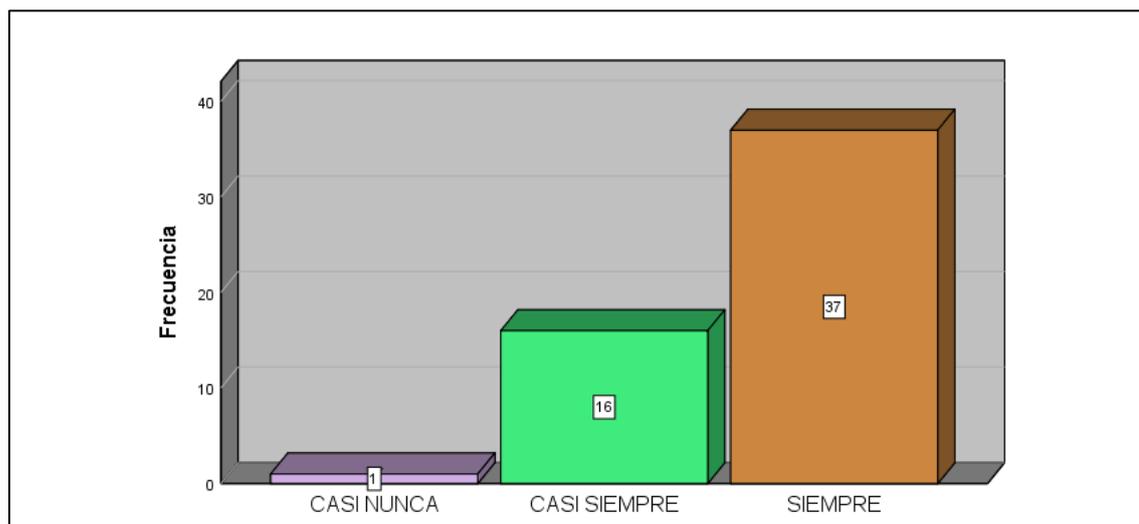
*Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores de la Dirección Zonal*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 16         | 29,6       | 29,6              | 31,5                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 37         | 68,5       | 68,5              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 15

*Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores de la Dirección Zonal*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 19*

**Interpretación:** En la Tabla 19 y el Gráfico 15 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 37 trabajadores responden que siempre se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores de la Dirección Zonal, 16 trabajadores responden que casi siempre se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores de la Dirección Zonal y 1

trabajador responde que casi siempre se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores de la Dirección Zonal.

Tabla 20

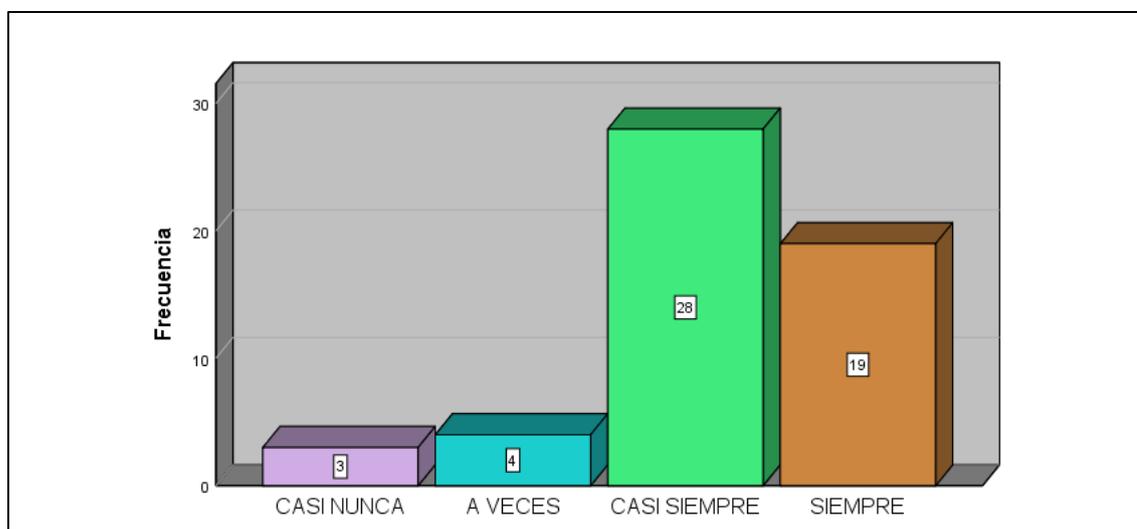
*Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución*

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Casi Nunca   | 3          | 5,6        | 5,6               | 5,6                  |
|        | A Veces      | 4          | 7,4        | 7,4               | 13,0                 |
|        | Casi Siempre | 28         | 51,9       | 51,9              | 64,8                 |
|        | Siempre      | 19         | 35,2       | 35,2              | 100,0                |
|        | Total        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 16

*Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 20*

**Interpretación:** En la Tabla 20 y el Gráfico 16 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 28 trabajadores responden que casi siempre conocen y aplican el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución, 19 trabajadores responden que siempre conocen y aplican el procedimiento

para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución, 4 trabajadores responden que a veces conocen y aplican el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución y 3 trabajadores responden que casi nunca conocen y aplican el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución.

Tabla 21

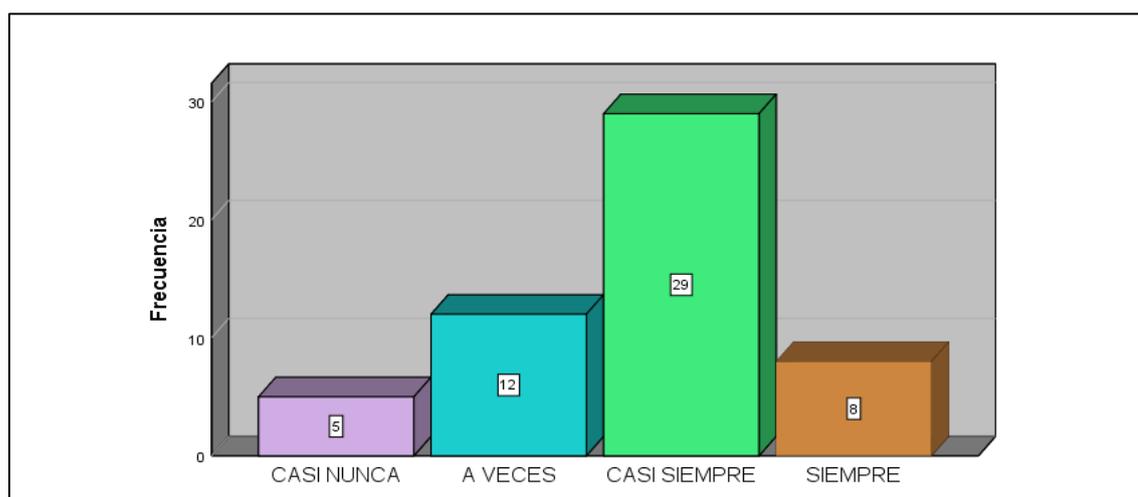
*Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 5          | 9,3        | 9,3               | 9,3                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 12         | 22,2       | 22,2              | 31,5                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 29         | 53,7       | 53,7              | 85,2                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 8          | 14,8       | 14,8              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 17

*Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 21*

**Interpretación:** En la Tabla 21 y el Gráfico 17 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 29 trabajadores responden que casi siempre conocen y aplican el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas, 12 trabajadores responden que a veces conocen y aplican el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas, 8 trabajadores responden que siempre conocen y aplican el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas y 5 trabajadores responden que casi nunca conocen y aplican el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas.

Tabla 22

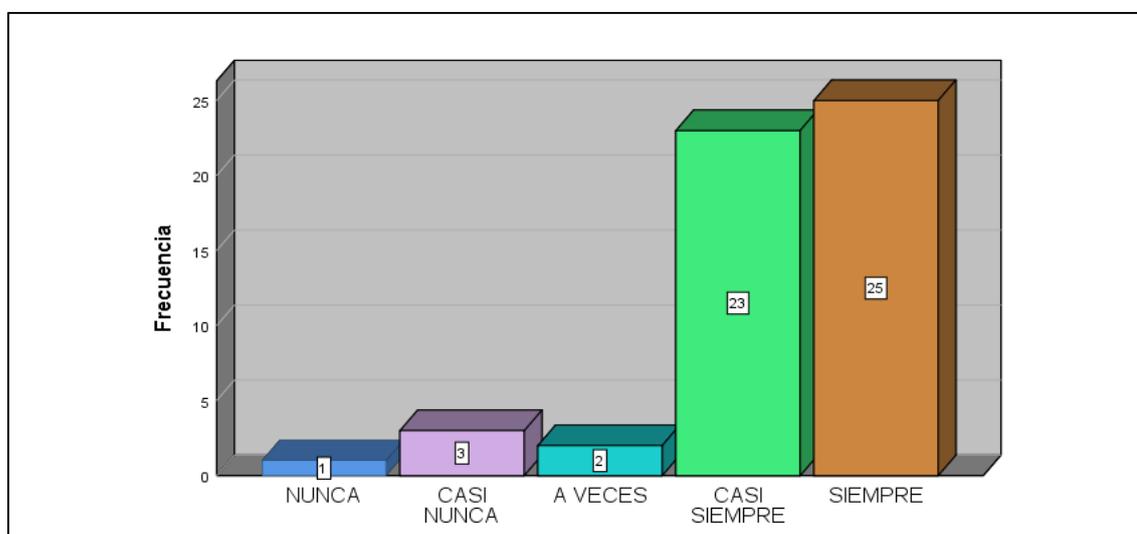
*Emplea los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9                  | 1,9                     |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 3          | 5,6        | 5,6                  | 7,4                     |
|               | <b>A Veces</b>      | 2          | 3,7        | 3,7                  | 11,1                    |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 23         | 42,6       | 42,6                 | 53,7                    |
|               | <b>Siempre</b>      | 25         | 46,3       | 46,3                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 18

*Emplea los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 22

**Interpretación:** En la Tabla 22 y el Gráfico 18 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 25 trabajadores responden que siempre emplean los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente, 23 trabajadores responden que casi siempre emplean los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente, 3 trabajadores responden que casi nunca emplean los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente, 2 trabajadores responden que a veces emplean los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente y 1 trabajador responde que nunca emplean los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente.

Tabla 23

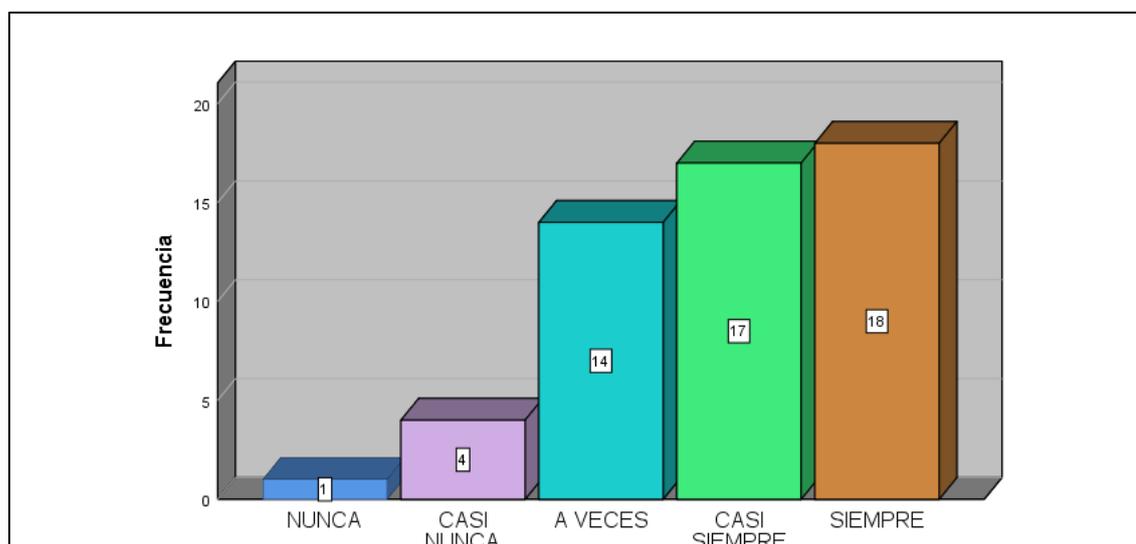
*Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 4          | 7,4        | 7,4               | 9,3                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 14         | 25,9       | 25,9              | 35,2                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 17         | 31,5       | 31,5              | 66,7                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 18         | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 19

*Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 23*

**Interpretación:** En la Tabla 23 y el Gráfico 19 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 18 trabajadores responden que siempre aplican el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas, 17 trabajadores responden que casi siempre aplican el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas, 14 trabajadores responden que a veces aplican el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas, 4 trabajadores responden que casi nunca aplican el seguimiento de

satisfacción, a través de las encuestas periódicas y 1 trabajador responde que nunca aplican el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas.

Tabla 24

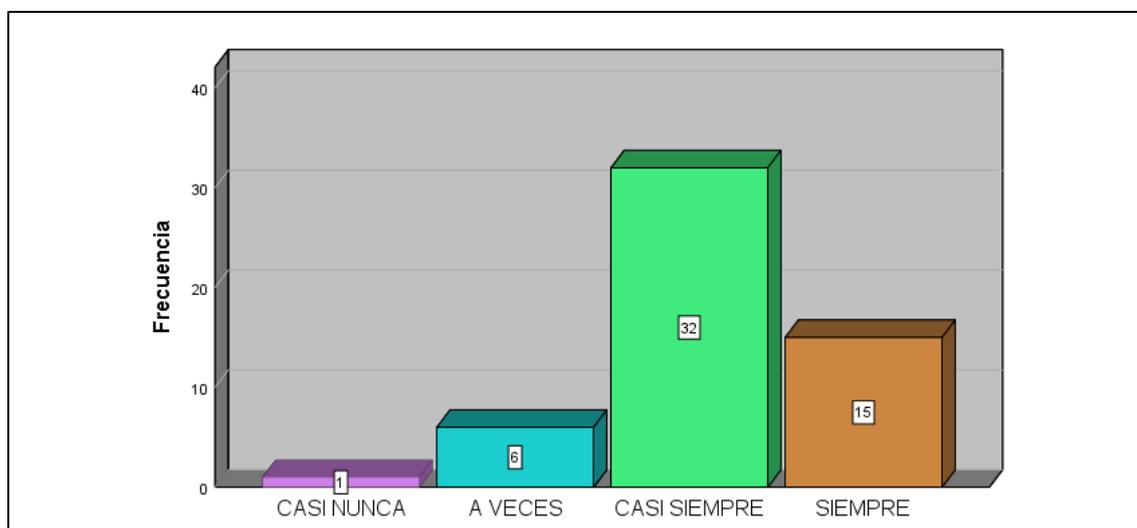
*Se realiza el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gasto en bienes y servicios*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 6          | 11,1       | 11,1              | 13,0                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 32         | 59,3       | 59,3              | 72,2                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 15         | 27,8       | 27,8              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 20

*Se realiza el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gasto en bienes y servicios*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 24*

**Interpretación:** En la Tabla 24 y el Gráfico 20 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 32 trabajadores responden que casi siempre realizan el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gesto en bienes y servicios, 15 trabajadores

responden que siempre realizan el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gesto en bienes y servicios, 6 trabajadores responden que a veces realizan el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gesto en bienes y servicios y 1 trabajador responde que casi nunca realizan el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gesto en bienes y servicios.

Tabla 25

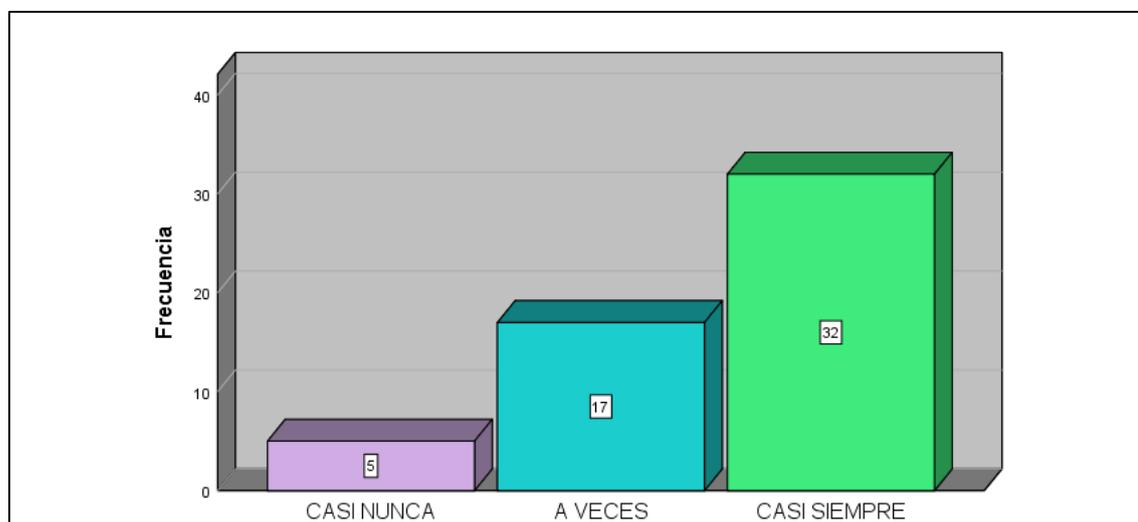
*Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 5          | 9,3        | 9,3                  | 9,3                     |
|               | <b>A Veces</b>      | 17         | 31,5       | 31,5                 | 40,7                    |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 32         | 59,3       | 59,3                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 21

*Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 25*

**Interpretación:** En la Tabla 25 y el Gráfico 21 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 32 trabajadores responden que casi siempre se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio, 17 trabajadores responden que a veces se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio y 5

trabajadores responden que casi nunca se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio.

Tabla 26

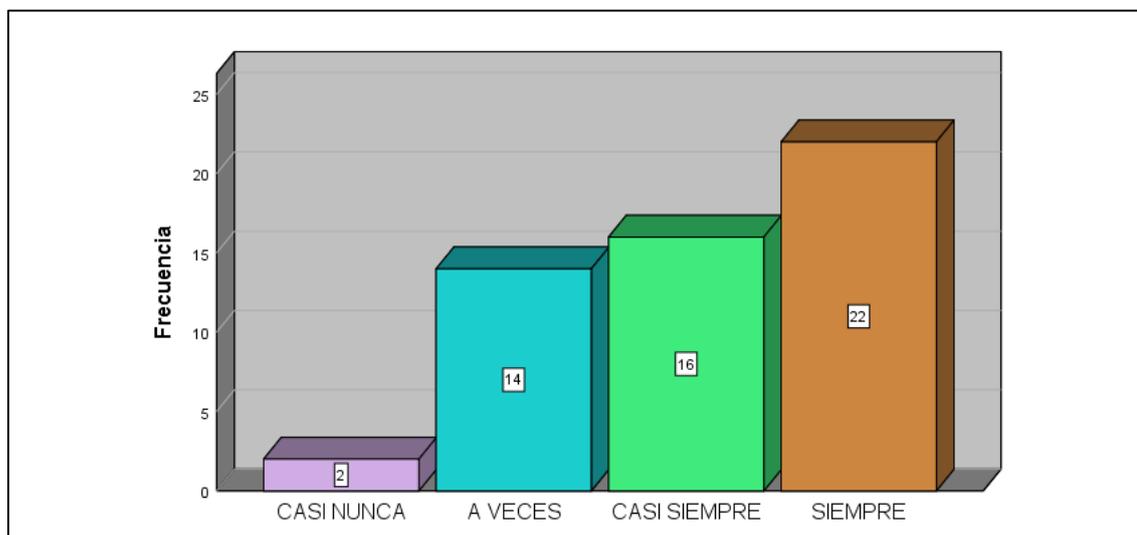
*Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 14         | 25,9       | 25,9              | 29,6                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 16         | 29,6       | 29,6              | 59,3                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 22         | 40,7       | 40,7              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 22

*Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas.*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 26*

**Interpretación:** En la Tabla 26 y el Gráfico 22 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 22 trabajadores responden que siempre reportan las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas, 16 trabajadores responden que casi siempre reportan las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la

ejecución de las tareas programadas, 14 trabajadores responden que a veces reportan las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas y 2 trabajadores responden que casi nunca reportan las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas.

Tabla 27

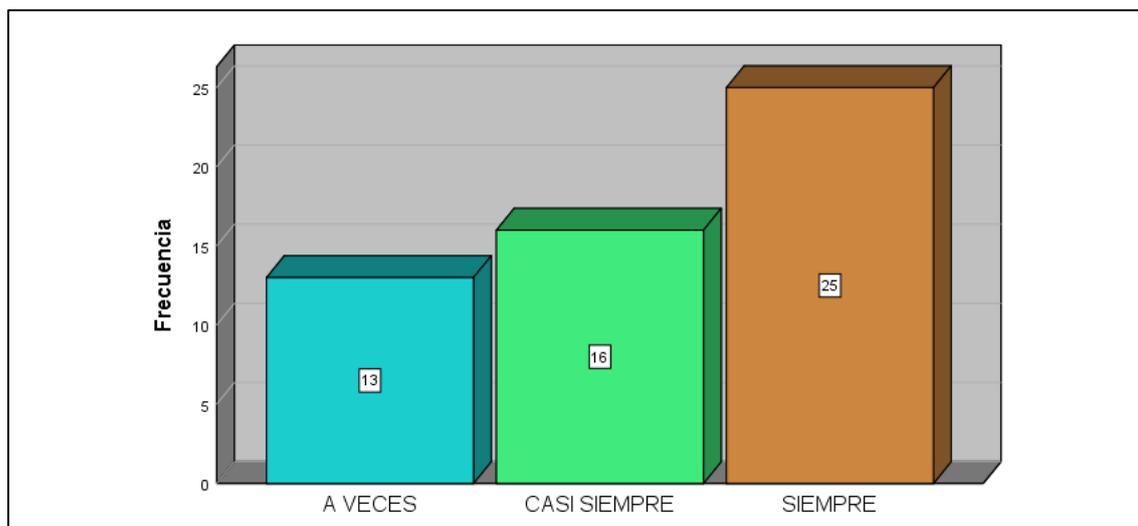
*Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 13         | 24,1       | 24,1              | 24,1                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 16         | 29,6       | 29,6              | 53,7                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 25         | 46,3       | 46,3              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 23

*Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución.*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 27

**Interpretación:** En la Tabla 27 y el Gráfico 23 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 25 trabajadores responden que siempre existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución, 16 trabajadores responden que casi siempre existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución y 13

trabajadores responden que a veces existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución.

Tabla 28

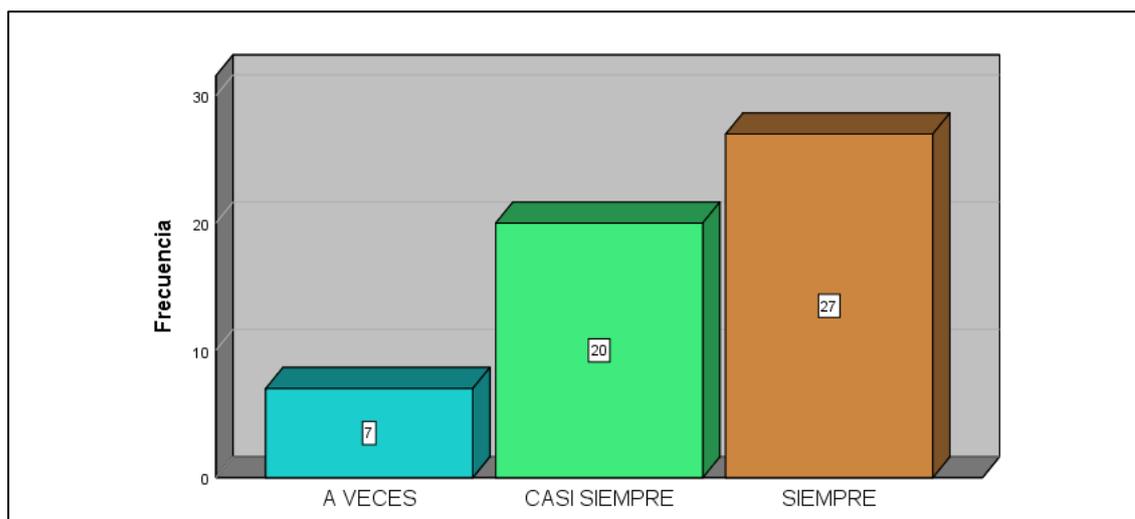
*Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 7          | 13,0       | 13,0              | 13,0                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 20         | 37,0       | 37,0              | 50,0                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 27         | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 24

*Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución.*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 28

**Interpretación:** En la Tabla 28 y el Gráfico 24 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 27 trabajadores responden que siempre consideran que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución, 20 trabajadores responden que casi siempre consideran que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución y 7

trabajadores responden que a veces consideran que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución.

Tabla 29

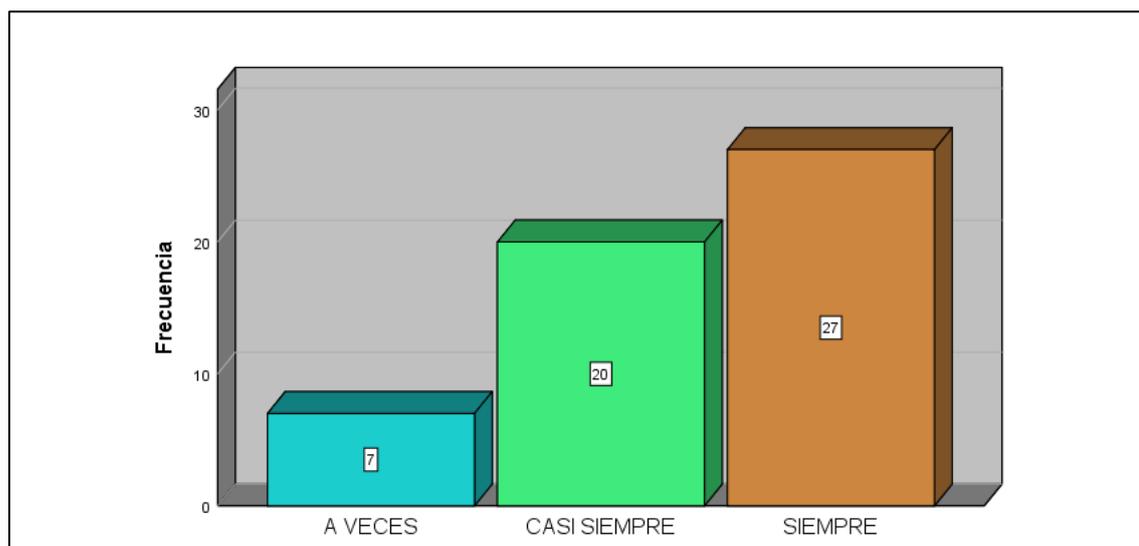
*Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 7          | 13,0       | 13,0              | 13,0                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 20         | 37,0       | 37,0              | 50,0                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 27         | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 25

*Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia.*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 29

**Interpretación:** En la Tabla 29 y el Gráfico 25 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 27 trabajadores responden que periódicamente siempre elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia, 20 trabajadores responden que casi siempre periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia, 7 trabajadores responden que a veces

periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia.

Tabla 30

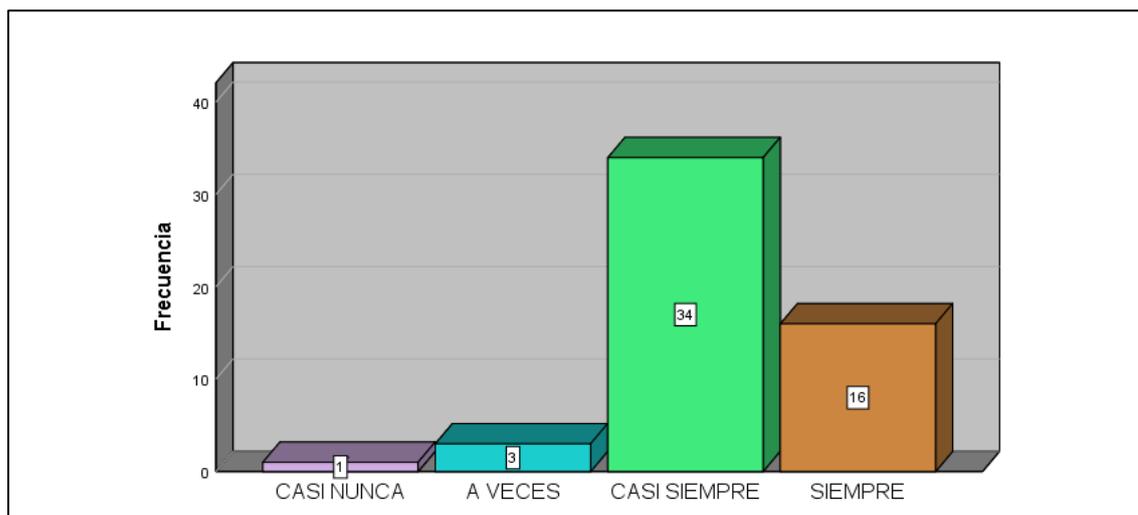
*Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias*

|               |                     | Frecuencia | Porcent aje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|-------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9         | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 3          | 5,6         | 5,6               | 7,4                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 34         | 63,0        | 63,0              | 70,4                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 16         | 29,6        | 29,6              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0       | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 26

*Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 30

**Interpretación:** En la Tabla 30 y el Gráfico 26 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 16 trabajadores responden que realizan propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en las acciones diarias, 34 trabajadores responden que realizan propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en las acciones diarias, 3 trabajadores responden que realizan

propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en las acciones diarias y 1 trabajador responde que realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en las acciones diarias.

Tabla 31

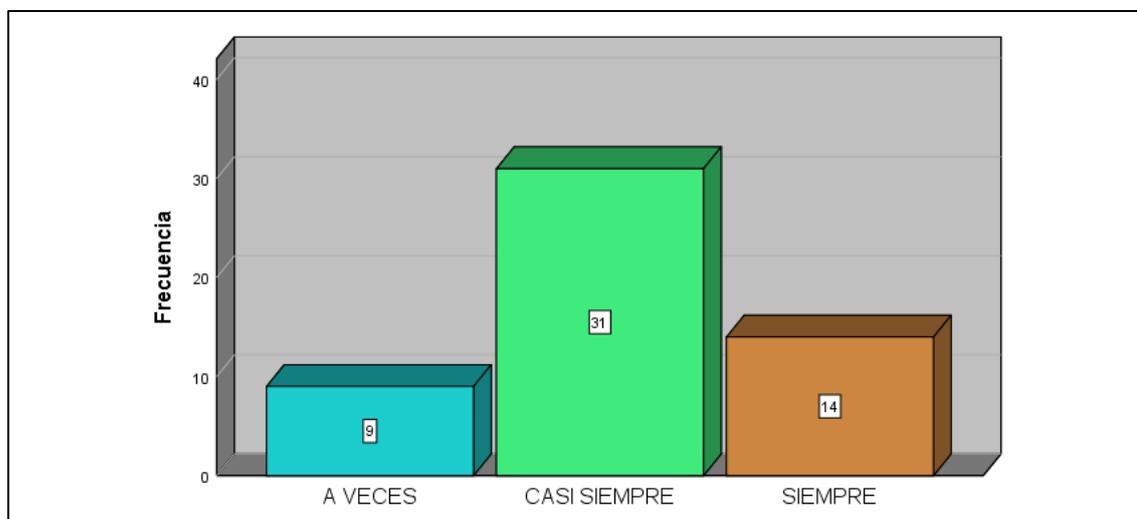
*Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 9          | 16,7       | 16,7              | 16,7                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 31         | 57,4       | 57,4              | 74,1                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 14         | 25,9       | 25,9              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 27

*Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas.*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 31

**Interpretación:** En la Tabla 31 y el Gráfico 27 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 14 trabajadores responden que casi siempre diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas, 31 trabajadores responden que siempre diseñan los procesos y procedimientos de

elaboración de los productos o servicios que generan las áreas y 9 trabajadores responden que a veces diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas.

Tabla 32

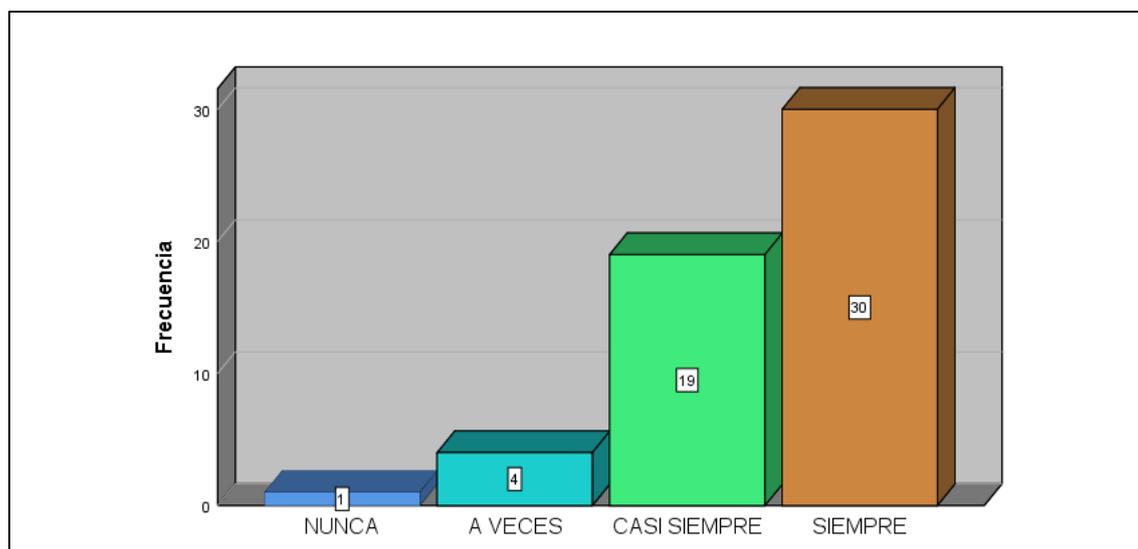
*Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 4          | 7,4        | 7,4               | 9,3                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 19         | 35,2       | 35,2              | 44,4                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 30         | 55,6       | 55,6              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 28

*Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 32*

**Interpretación:** En la Tabla 32 y el Gráfico 28 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 30 trabajadores encuestados responden que siempre han implementado

acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado, 19 trabajadores encuestados responden que casi siempre han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado, 4 trabajadores encuestados responden que a veces han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado y 1 trabajador encuestado responde que nunca ha implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado.

Tabla 33

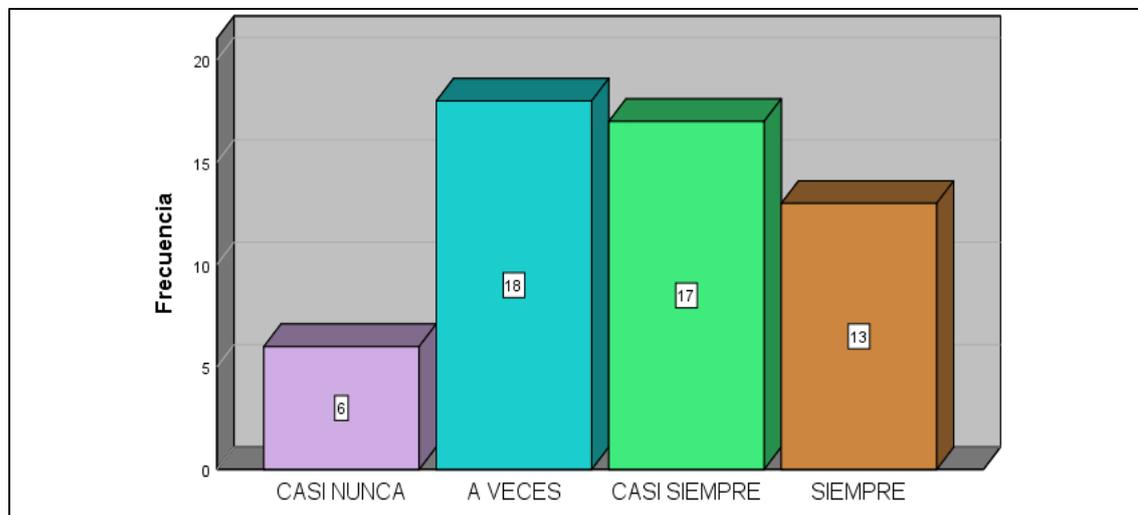
*Conozco que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 6          | 11,1       | 11,1                 | 11,1                    |
|               | <b>A Veces</b>      | 18         | 33,3       | 33,3                 | 44,4                    |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 17         | 31,5       | 31,5                 | 75,9                    |
|               | <b>Siempre</b>      | 13         | 24,1       | 24,1                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 29

*Conozco que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 33*

**Interpretación:** En la Tabla 33 y el Gráfico 29 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 13 trabajadores responden que casi siempre conocen que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018, 17 trabajadores responden que siempre conocen que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018, 18 trabajadores responden que a veces conocen que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018 y 6 trabajadores responden que casi nunca conocen que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018.

Tabla 34

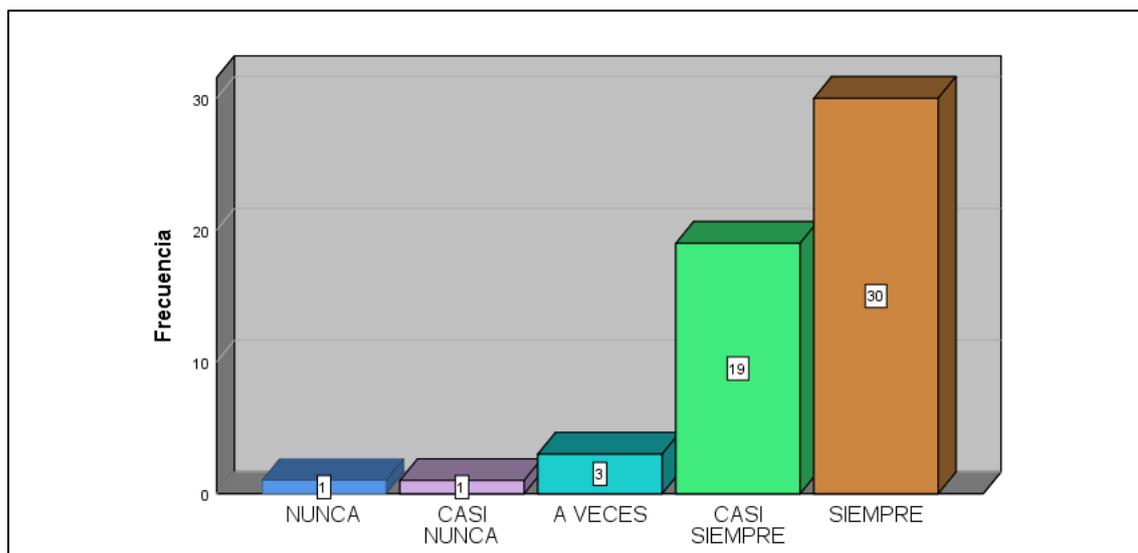
*Conozco las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 3          | 5,6        | 5,6               | 9,3                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 19         | 35,2       | 35,2              | 44,4                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 30         | 55,6       | 55,6              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 30

*Conozco las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 34

**Interpretación:** En la Tabla 34 y el Gráfico 30 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 30 trabajadores responden que siempre conocen las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales, 19 trabajadores responden que casi siempre conocen las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales, 3 trabajadores responden que a veces conocen las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales, 1

trabajador responde que casi nunca conoce las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales y 1 trabajador responde que nunca conoce las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales.

Tabla 35

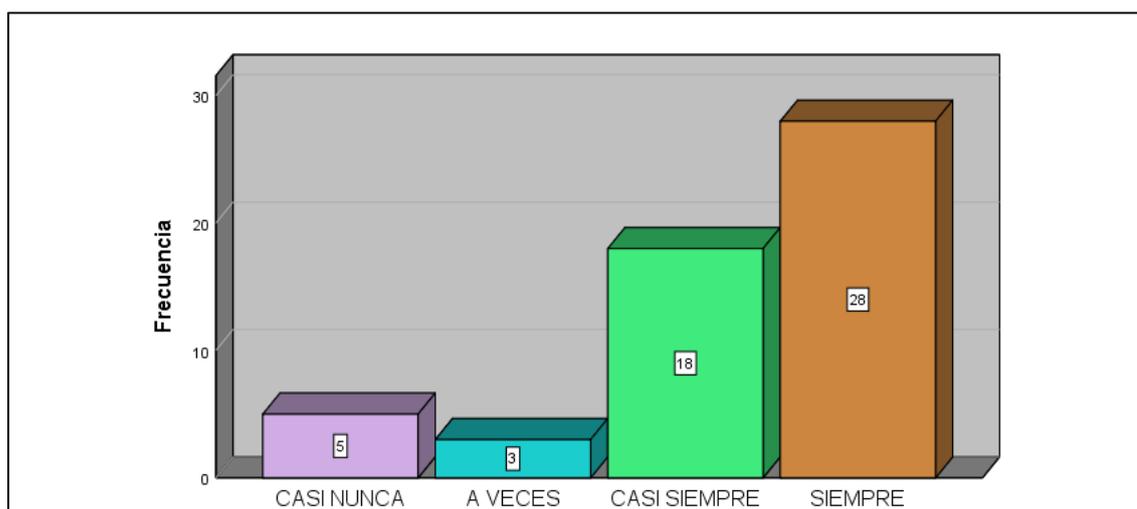
*Tengo conocimiento que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 5          | 9,3        | 9,3               | 9,3                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 3          | 5,6        | 5,6               | 14,8                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 18         | 33,3       | 33,3              | 48,1                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 28         | 51,9       | 51,9              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 31

*Tengo conocimiento que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 35

**Interpretación:** En la Tabla 35 y el Gráfico 31 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 28 trabajadores responden que siempre conocen que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal, 18 trabajadores responden que casi siempre conocen que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal, 3 trabajadores responden que a veces conocen que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal y 5 trabajadores responden que casi nunca conocen que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal.

Tabla 36

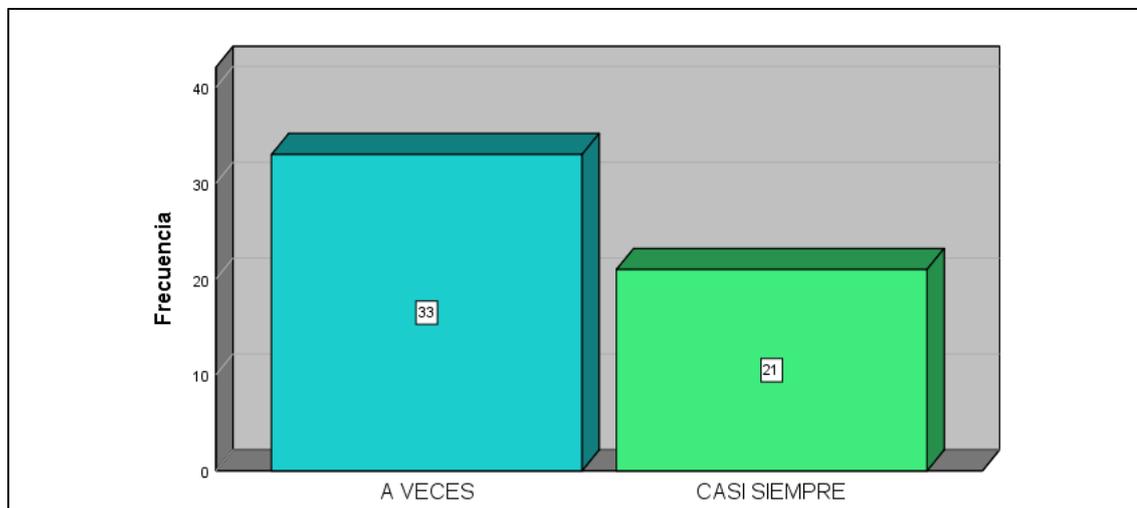
*Estoy enterado que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 8 UIT son comunicados a la Sede Central -Lima para ser incluidos en plan anual de contrataciones del estado.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 33         | 61,1       | 61,1                 | 61,1                    |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 21         | 38,9       | 38,9                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 32

*Estoy enterado que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 8 UIT son comunicados a la Sede Central -Lima para ser incluidos en plan anual de contrataciones del estado*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 36

**Interpretación:** En la Tabla 36 y el Gráfico 32 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 21 trabajadores responden que siempre están enterados que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 8 UIT son comunicados a la Sede Central -Lima para ser incluidos en plan anual de contrataciones del estado, 33 trabajadores responden que a veces están enterados que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 8 UIT son comunicados a la Sede Central -Lima para ser incluidos en plan anual de contrataciones del estado.

Tabla 37

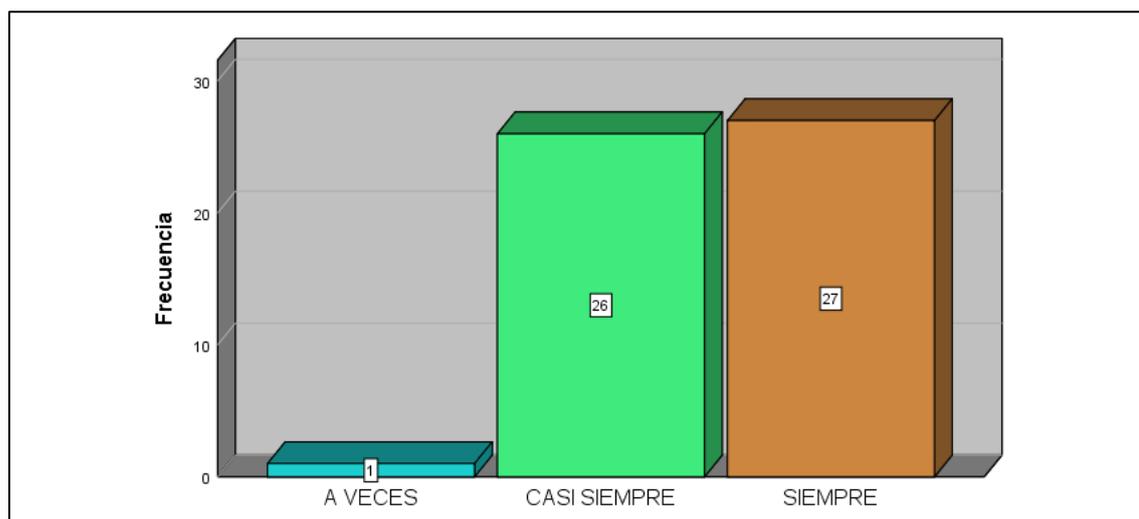
*Conozco que durante el ejercicio presupuestal se realizan, modificaciones y anulaciones de tareas.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 26         | 48,1       | 48,1              | 50,0                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 27         | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 33

*Conozco que durante el ejercicio presupuestal se realizan, modificaciones y anulaciones de tareas*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 37*

**Interpretación:** En la Tabla 37 y el Gráfico 33 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 27 trabajadores responden que siempre conocen que durante el ejercicio presupuestal se realizan modificaciones y anulaciones de tareas, 26 trabajadores responden que casi siempre conocen que durante el ejercicio presupuestal se realizan modificaciones y anulaciones de tareas y 1 trabajador responde que a veces conoce que durante el ejercicio presupuestal se realizan modificaciones y anulaciones de tareas,

Tabla 38

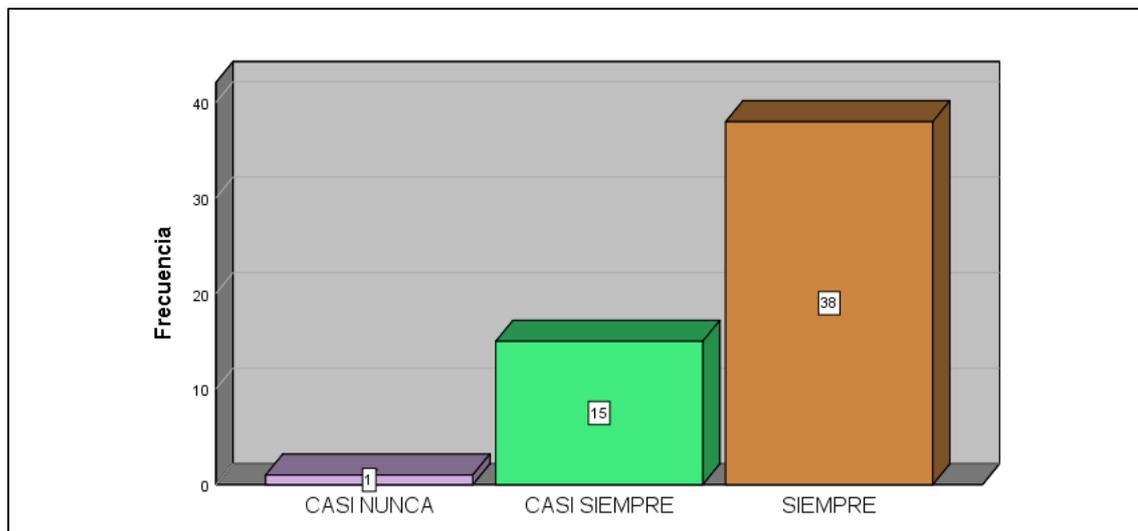
*Conozco que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorga la conformidad previa verificación de las específicas de gasto.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 15         | 27,8       | 27,8              | 29,6                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 38         | 70,4       | 70,4              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 34

*Conozco que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorgan la conformidad previa verificación de las específicas de gasto*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 38

**Interpretación:** En la Tabla 38 y el Gráfico 34 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 38 trabajadores responden que siempre conocen que la Dirección Zonal y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y servicios otorgan la conformidad previa verificación de la especificación técnica, 15 trabajadores responden que siempre conocen que la Dirección Zonal y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y servicios otorgan la conformidad previa verificación de la especificación técnica y 1 trabajador responde que siempre conoce que la Dirección Zonal y las Agencias Zonales luego de

recibir los bienes y servicios otorgan la conformidad previa verificación de la especificación técnica.

Tabla 39

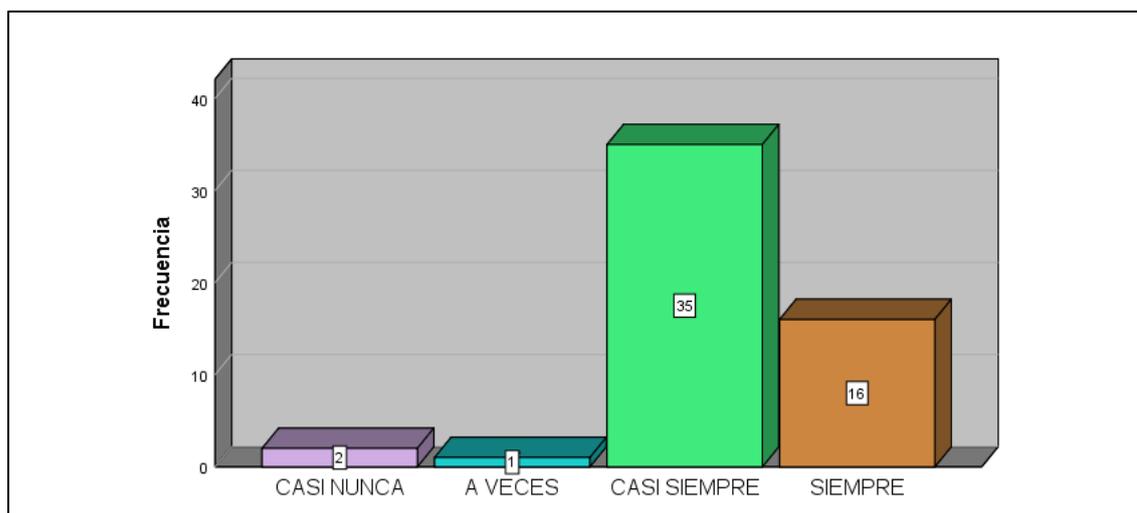
*Tengo conocimiento que todos los bienes y servicios adquiridos, los proveedores remiten a la Oficina de Administración los comprobantes de pago autorizados por SUNAT y la respectiva conformidad para generar la obligación de pago.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 1          | 1,9        | 1,9               | 5,6                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 35         | 64,8       | 64,8              | 70,4                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 16         | 29,6       | 29,6              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 35

*Tengo conocimiento que todos los bienes y servicios adquiridos, los proveedores remiten a la Oficina de Administración los comprobantes de pago autorizados por SUNAT y la respectiva conformidad para generar la obligación de pago.*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 39

**Interpretación:** En la Tabla 39 y el Gráfico 35 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 35 trabajadores responden que casi siempre conocen que la Dirección Zonal

Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorga la conformidad previa verificación de las específicas de gasto, 16 trabajadores responden que siempre conocen que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorga la conformidad previa verificación de las específicas de gasto, 2 trabajadores responden que siempre conocen que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorga la conformidad previa verificación de las específicas de gasto y 1 trabajador responde que siempre conocen que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorga la conformidad previa verificación de las específicas de gasto.

Tabla 40

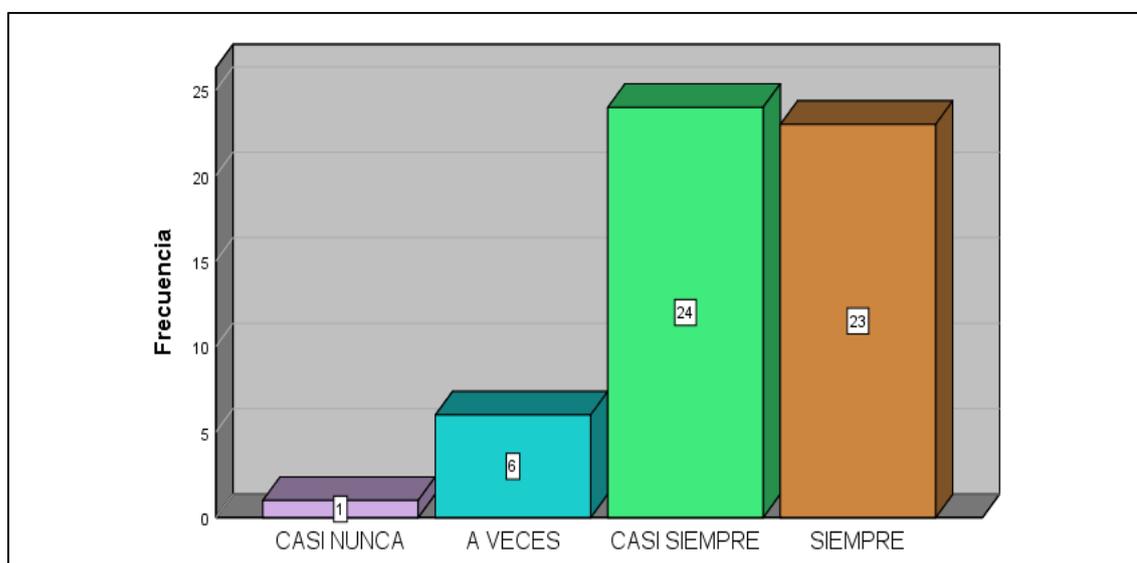
*Conozco que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9                  | 1,9                     |
|               | <b>A Veces</b>      | 6          | 11,1       | 11,1                 | 13,0                    |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 24         | 44,4       | 44,4                 | 57,4                    |
|               | <b>Siempre</b>      | 23         | 42,6       | 42,6                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 36

*Conozco que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 40*

**Interpretación:** En la Tabla 40 y el Gráfico 36 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 23 trabajadores responden que siempre conocen que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado, 24 trabajadores responden que casi siempre conocen que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado, 6 trabajadores responden que a veces conocen que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado y 1 trabajador responde que siempre conoce que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado.

Tabla 41

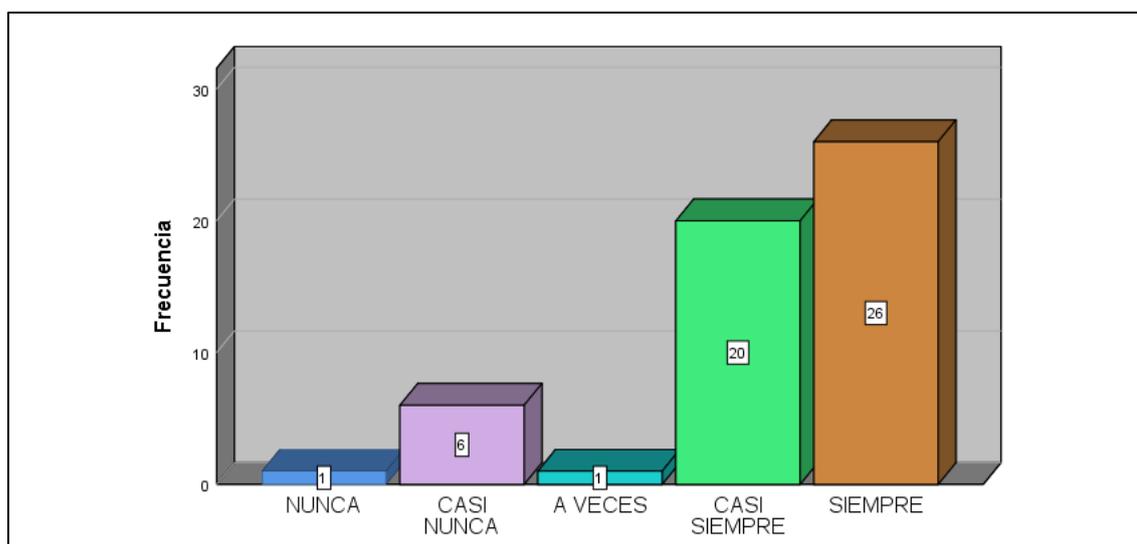
*Conozco al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 6          | 11,1       | 11,1              | 13,0                 |
|               | <b>A Veces</b>      | 1          | 1,9        | 1,9               | 14,8                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 20         | 37,0       | 37,0              | 51,9                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 26         | 48,1       | 48,1              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        |            | 54         | 100,0             | 100,0                |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 37

*Conozco al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 41*

**Interpretación:** En la Tabla 41 y el Gráfico 37 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 26 trabajadores responden que siempre conocen que al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados, 20 trabajadores responden que casi siempre conocen que al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados, 1 trabajador responde que siempre conoce que al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados, 6 trabajadores responden que casi nunca conocen que al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados y 1 trabajador responde

que casi siempre conoce que al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados.

Tabla 42

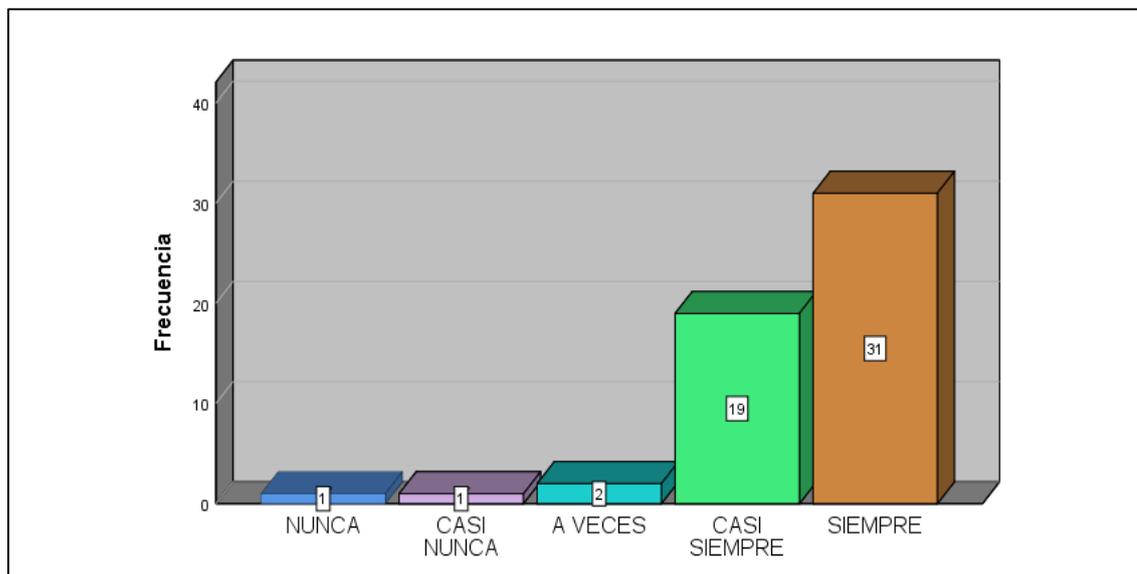
*Tengo conocimiento que la Oficina de Administración Puno revisa que todo gasto devengado cuente con toda la documentación sustentadora y se consignen las firmas de autorización para el reconocimiento de gastos.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 2          | 3,7        | 3,7               | 7,4                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 19         | 35,2       | 35,2              | 42,6                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 31         | 57,4       | 57,4              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        |            | 54         | 100,0             | 100,0                |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 38

*Tengo conocimiento que la Oficina de Administración Puno revisa que todo gasto devengado cuente con toda la documentación sustentadora y se consignen las firmas de autorización para el reconocimiento de gastos.*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 42

**Interpretación:** En la Tabla 42 y el Gráfico 38 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 31 trabajadores responden que siempre tienen conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el

importe pagado, 19 trabajadores responden que casi siempre tienen conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado, 2 trabajadores responden que a veces tienen conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado, 1 trabajador responde que casi siempre tiene conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado y 1 trabajador responde que siempre tiene conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado.

Tabla 43

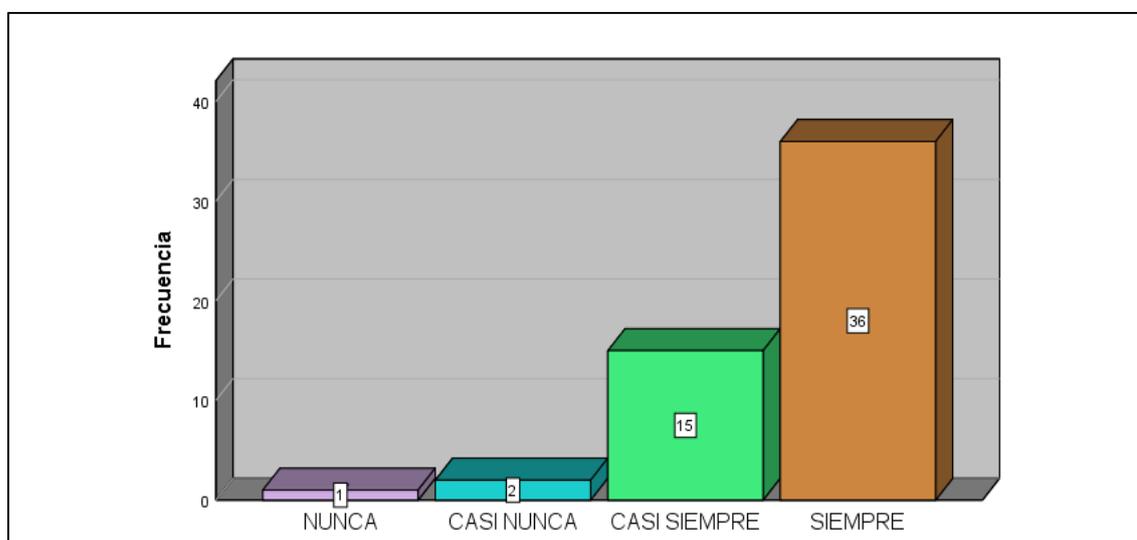
*Tengo conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9                  | 1,9                     |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7                  | 5,6                     |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 15         | 27,8       | 27,8                 | 33,3                    |
|               | <b>Siempre</b>      | 36         | 66,7       | 66,7                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 39

*Tengo conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 43

**Interpretación:** En la Tabla 43 y el Gráfico 39 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 36 trabajadores responden que siempre tienen conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado, 15 trabajadores responden que casi siempre tienen conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado, 2 trabajadores responden que casi nunca tienen conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado y 1 trabajador responden que nunca tiene conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado.

Tabla 44

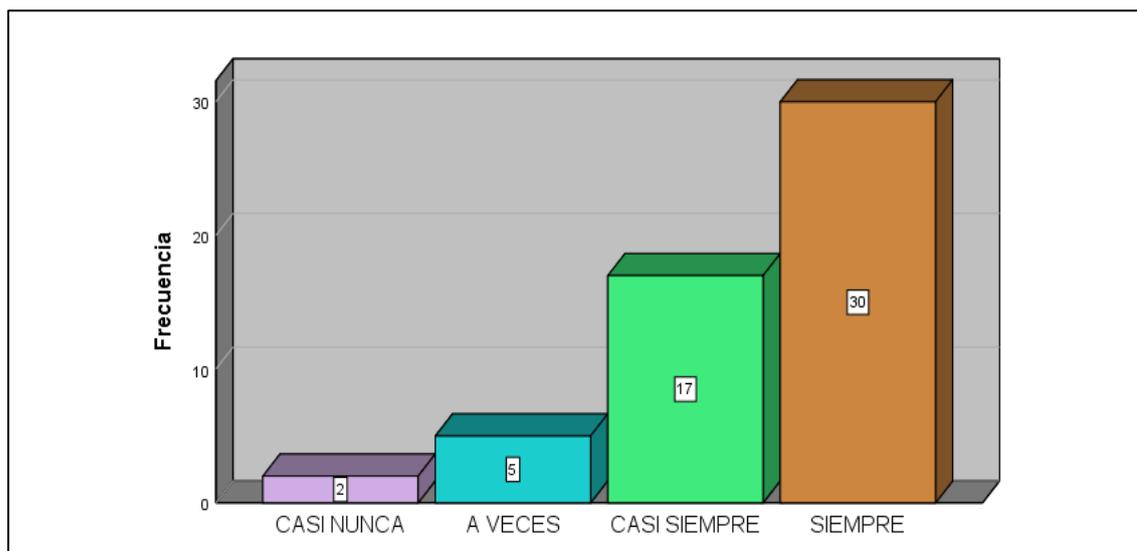
*Conozco que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 5          | 9,3        | 9,3               | 13,0                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 17         | 31,5       | 31,5              | 44,4                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 30         | 55,6       | 55,6              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 40

*Conozco que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 44*

**Interpretación:** En la Tabla 44 y el Gráfico 40 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 30 trabajadores responden que siempre conocen que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor, 17 trabajadores responden que casi siempre conocen que la Oficina de Administración en el marco de sus

funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor, 5 trabajadores responden que a veces conocen que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor y 2 trabajadores responden que casi nunca conocen que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor.

Tabla 45

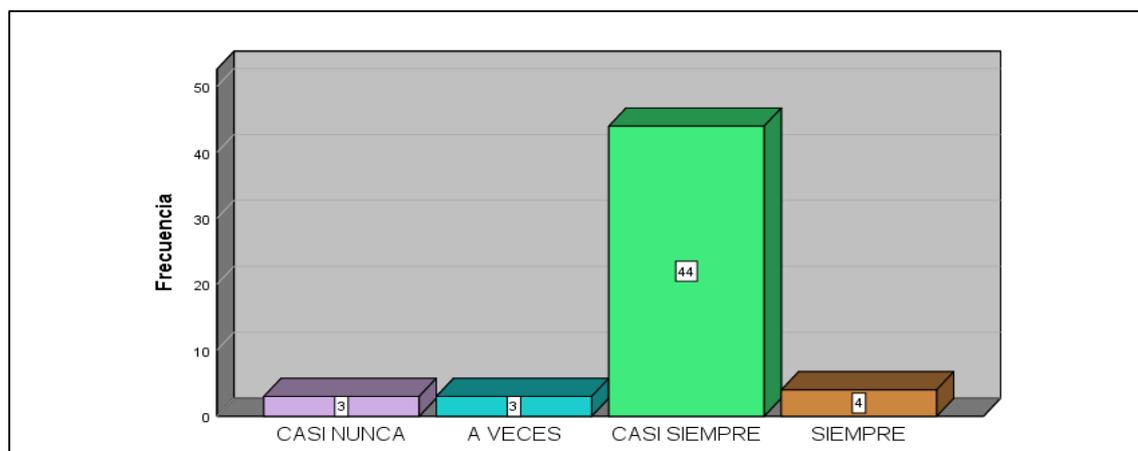
*Tengo conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 3          | 5,6        | 5,6               | 5,6                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 3          | 5,6        | 5,6               | 11,1                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 44         | 81,5       | 81,5              | 92,6                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 4          | 7,4        | 7,4               | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 41

*Tengo conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 45

**Interpretación:** En la Tabla 45 y el Gráfico 41 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 44 trabajadores responden que casi siempre tienen conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado, 4 trabajadores responden que siempre tienen conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado, 3 trabajadores responden que a veces siempre tienen conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado y 3 trabajadores responden que casi nunca tienen conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado.

Tabla 46

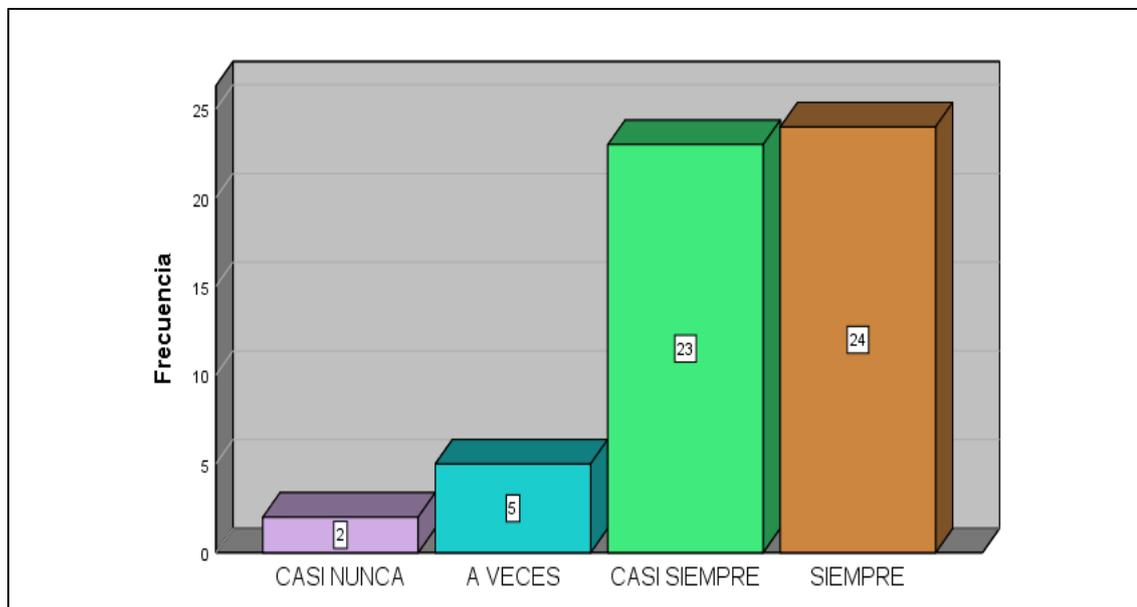
*Percibo que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7                  | 3,7                     |
|               | <b>A Veces</b>      | 5          | 9,3        | 9,3                  | 13,0                    |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 23         | 42,6       | 42,6                 | 55,6                    |
|               | <b>Siempre</b>      | 24         | 44,4       | 44,4                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 42

*Percibo que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 46

**Interpretación:** En la Tabla 46 y el Gráfico 42 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 24 trabajadores responden que siempre perciben que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL, 23 trabajadores responden que casi siempre perciben que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL, 5 trabajadores responden que a veces perciben que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL y 2 trabajadores responden que casi nunca perciben que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL.

**4.2 ANÁLISIS DEL NIVEL DE INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CALIDAD DEL GASTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL –AGRRORURAL – DIRECCIÓN ZONAL PUNO 2018.**

Tabla 47

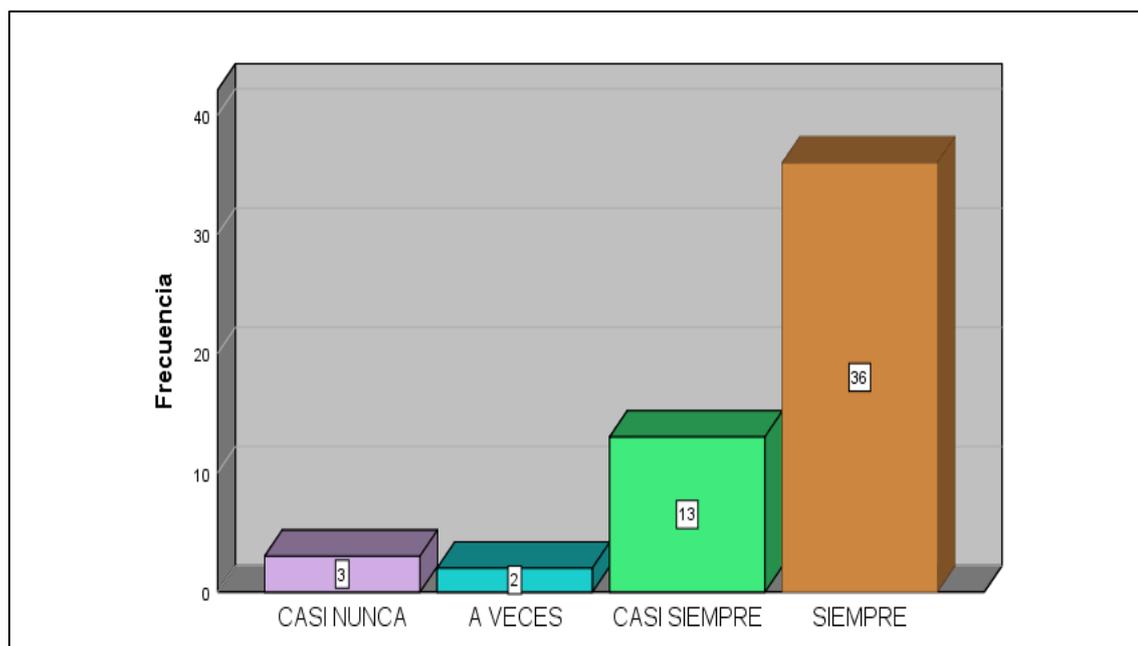
*En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 3          | 5,6        | 5,6               | 5,6                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 2          | 3,7        | 3,7               | 9,3                  |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 13         | 24,1       | 24,1              | 33,3                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 36         | 66,7       | 66,7              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 43

*En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 47*

**Interpretación:** En la Tabla 47 y el Gráfico 43 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 36 trabajadores responden que siempre en la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión, 13 trabajadores responden que casi siempre en la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión, 2 trabajadores responden que a veces en la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión y 3 trabajadores responden que casi nunca en la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión.

Tabla 48

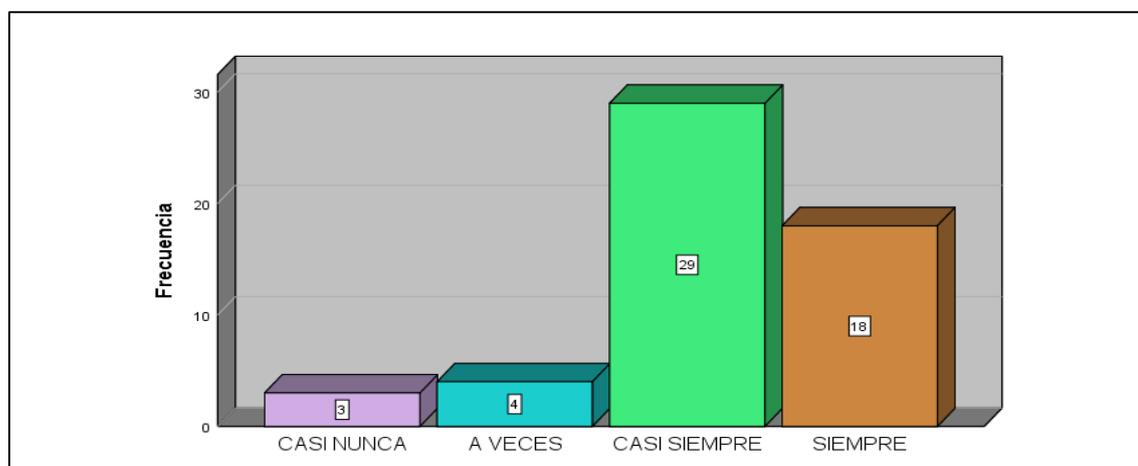
*El proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 3          | 5,6        | 5,6               | 5,6                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 4          | 7,4        | 7,4               | 13,0                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 29         | 53,7       | 53,7              | 66,7                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 18         | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 44

*El proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 48

**Interpretación:** En la Tabla 48 y el Gráfico 44 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 18 trabajadores responden que siempre el proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente, 29 trabajadores responden que casi siempre el proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente, 4 trabajadores responden que a veces el proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente y 3 trabajadores responden que casi nunca el proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente

Tabla 49

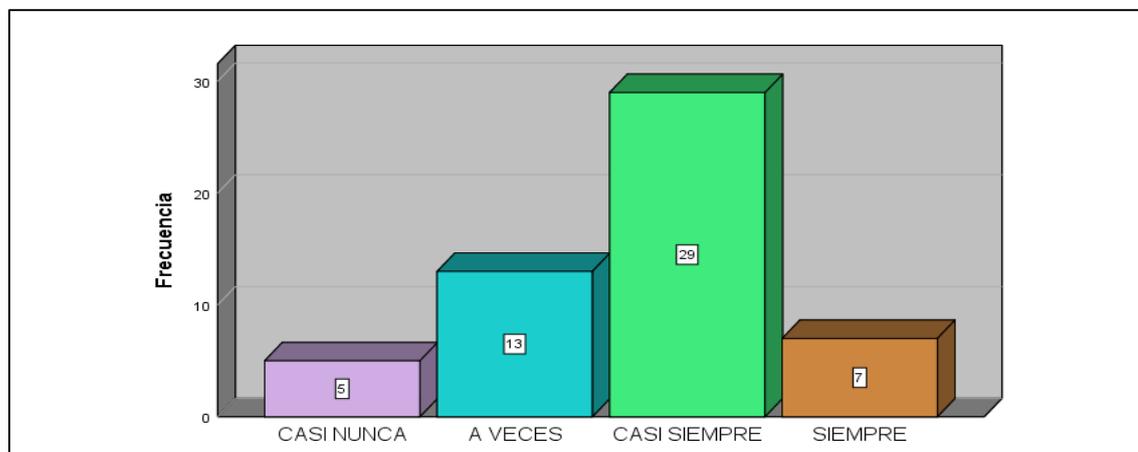
*La descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 5          | 9,3        | 9,3               | 9,3                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 13         | 24,1       | 24,1              | 33,3                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 29         | 53,7       | 53,7              | 87,0                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 7          | 13,0       | 13,0              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 45

*La descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 49*

**Interpretación:** En la Tabla 49 y el Gráfico 45 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 7 trabajadores responden que siempre la descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida, 11 trabajadores responden que siempre la descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida, 29 trabajadores responden que casi siempre la descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida, 11 trabajadores responden que siempre la descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida, 13 trabajadores responden que casi a veces la descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida, y 5 trabajadores responden que casi nunca la descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida.

Tabla 50

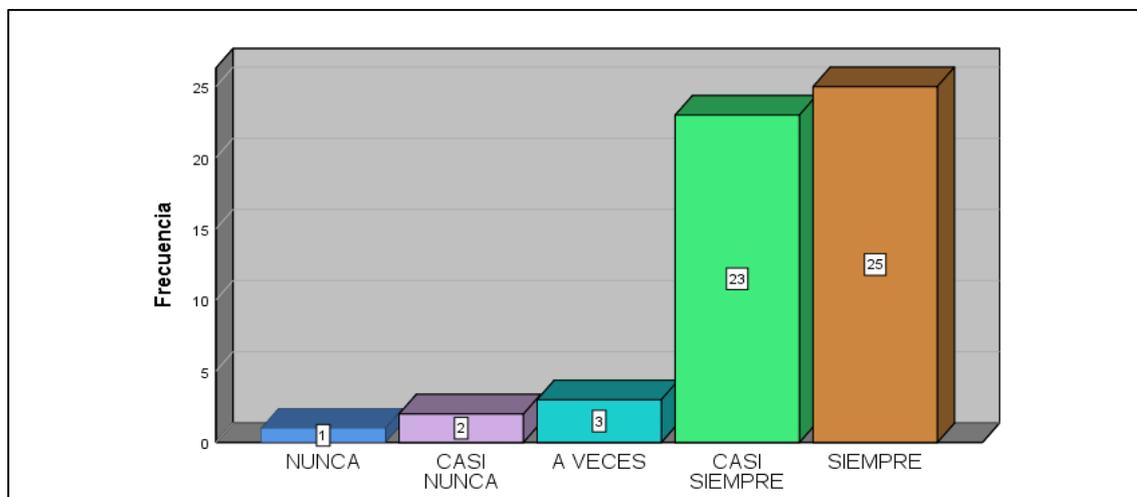
*El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9                  | 1,9                     |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7                  | 5,6                     |
|               | <b>A Veces</b>      | 3          | 5,6        | 5,6                  | 11,1                    |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 23         | 42,6       | 42,6                 | 53,7                    |
|               | <b>Siempre</b>      | 25         | 46,3       | 46,3                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 46

*El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 50*

**Interpretación:** En la Tabla 50 y el Gráfico 46 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 25 trabajadores responden que siempre el puesto que ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales, 23 trabajadores responden que casi siempre el puesto que ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales, 3 trabajadores responden que a veces el puesto que ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales, 2 trabajadores responden que casi nunca el puesto que ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales y 1 trabajadores responden que nunca el puesto que ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales.

Tabla 51

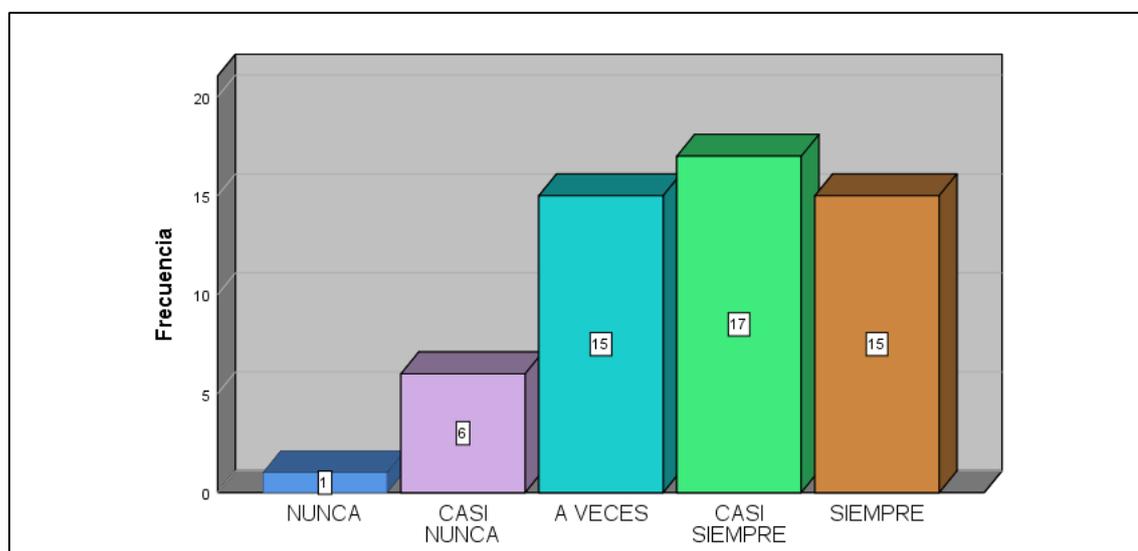
*La infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>Casi Nunca</b>   | 6          | 11,1       | 11,1              | 13,0                 |
|               | <b>A Veces</b>      | 15         | 27,8       | 27,8              | 40,7                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 17         | 31,5       | 31,5              | 72,2                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 15         | 27,8       | 27,8              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        |            | 54         | 100,0             | 100,0                |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 47

*La infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 51*

**Interpretación:** En la Tabla 51 y el Gráfico 47 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 17 trabajadores responden que casi siempre la infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones, 15 trabajadores responden que siempre la infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones, 15 trabajadores responden que a veces la infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones, 6 trabajadores responden que casi nunca la infraestructura física

de la institución se encuentra en óptimas condiciones y 1 trabajador responde que casi siempre la infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones.

Tabla 52

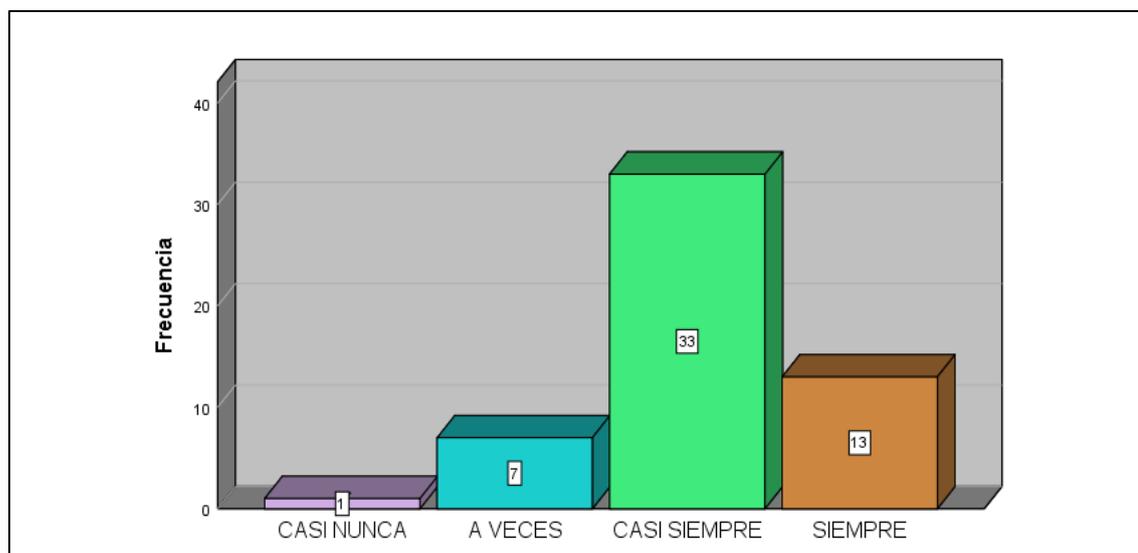
*A nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 7          | 13,0       | 13,0              | 14,8                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 33         | 61,1       | 61,1              | 75,9                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 13         | 24,1       | 24,1              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 48

*A nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 52*

**Interpretación:** En la Tabla 52 y el Gráfico 48 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 33 trabajadores responden que casi siempre a nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo, 13 trabajadores responden que siempre a nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo, 7 trabajadores responden que a veces a nivel institucional se realizan reuniones

frecuentes con los miembros de su equipo y 1 trabajadores responden que casi nunca a nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo.

Tabla 53

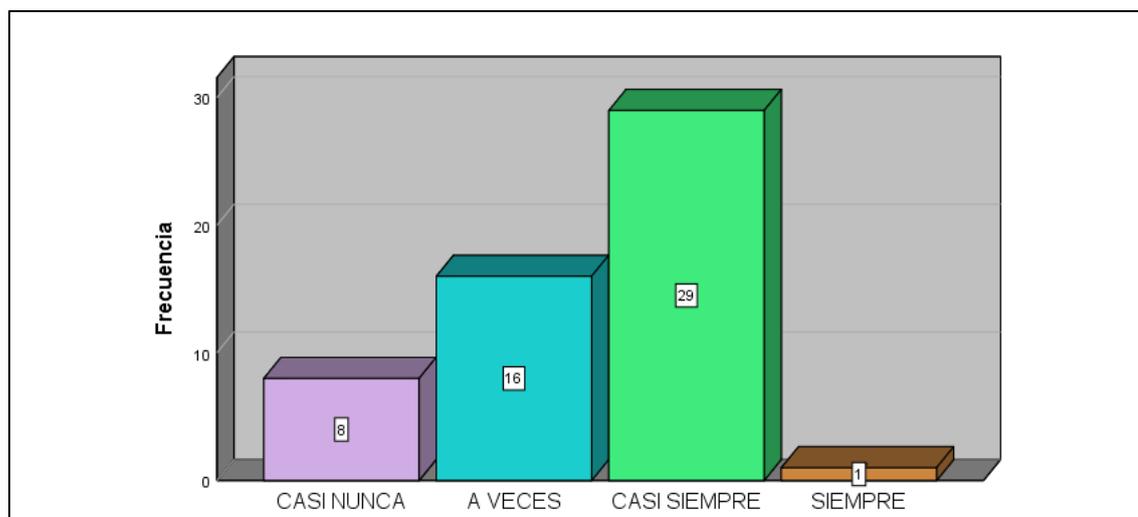
*En la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 8          | 14,8       | 14,8              | 14,8                 |
|               | <b>A Veces</b>      | 16         | 29,6       | 29,6              | 44,4                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 29         | 53,7       | 53,7              | 98,1                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 1          | 1,9        | 1,9               | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 49

*En la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 53*

**Interpretación:** En la Tabla 53 y el Gráfico 49 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 29 trabajadores responden que casi siempre en la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución, 16 trabajadores responden que a veces en la institución se desarrollan los trabajos en equipo

como soporte para alcanzar los objetivos de la institución, 8 trabajadores responden que casi nunca en la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución y 1 trabajador responde que casi siempre en la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución.

Tabla 54

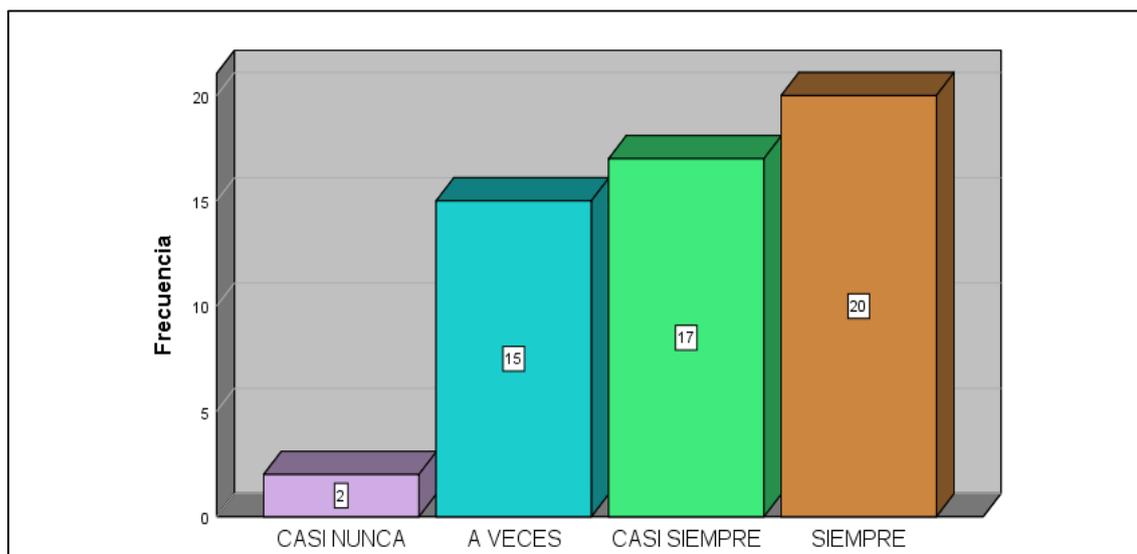
*En la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 15         | 27,8       | 27,8              | 31,5                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 17         | 31,5       | 31,5              | 63,0                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 20         | 37,0       | 37,0              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 50

*En la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 54*

**Interpretación:** En la Tabla 54 y el Gráfico 50 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 20 trabajadores responden que siempre en la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades, 17 trabajadores responden que casi siempre en la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades, 15 trabajadores responden que a veces en la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades y 2 trabajadores responden que casi nunca en la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades.

Tabla 55

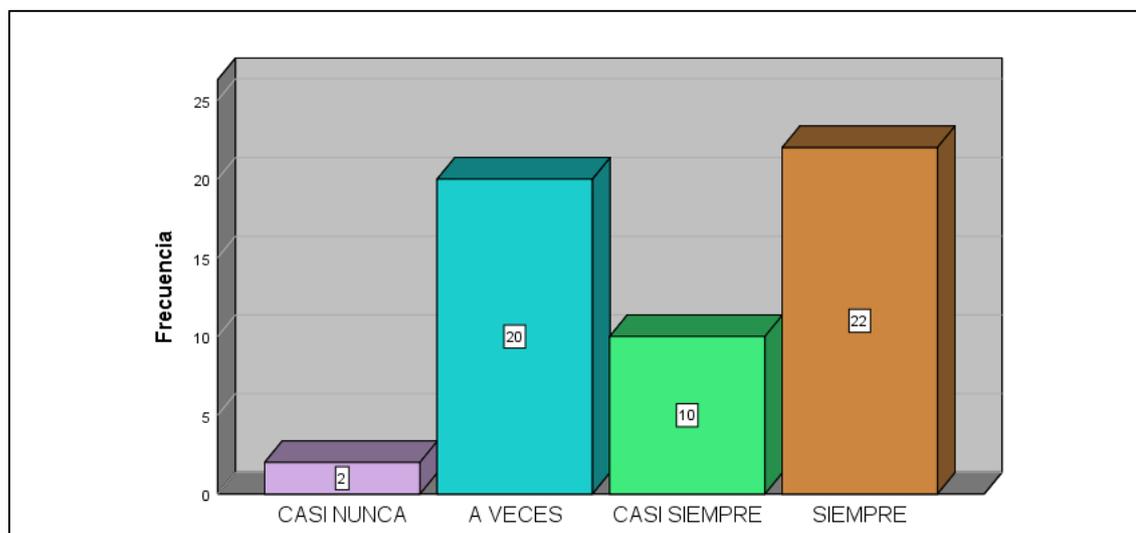
*La remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 2          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 20         | 37,0       | 37,0              | 40,7                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 10         | 18,5       | 18,5              | 59,3                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 22         | 40,7       | 40,7              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 51

*La remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 55*

**Interpretación:** En la Tabla 55 y el Gráfico 51 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 22 trabajadores responden que siempre la remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida, 20 trabajadores responden que a veces la remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida, 10 trabajadores responden que casi siempre la remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida y 2 trabajadores responden que casi nunca la remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida.

Tabla 56

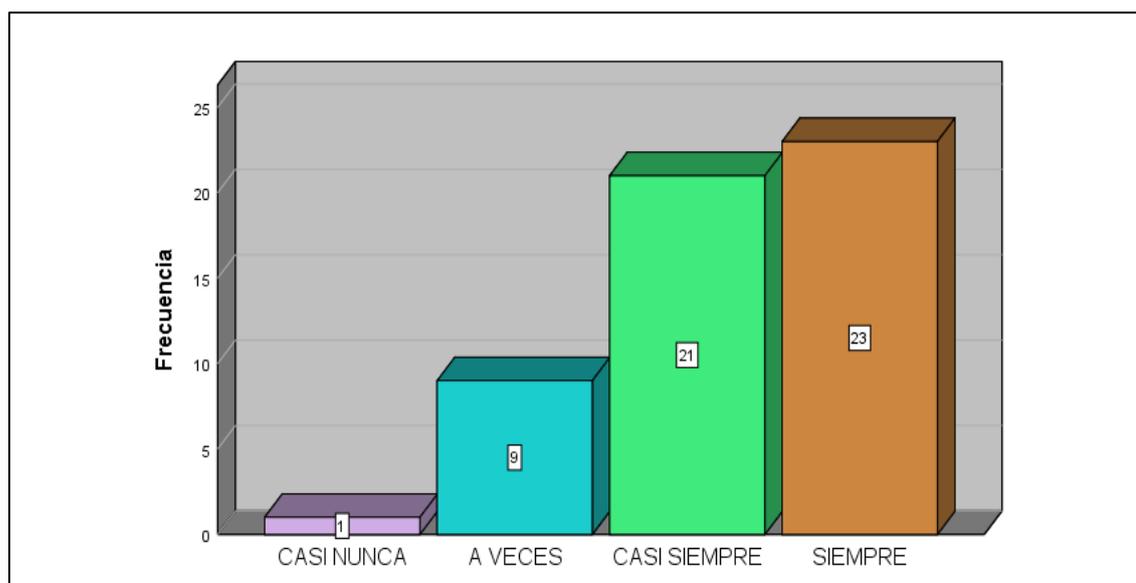
*La interacción entre el personal administrativo es aceptable*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 9          | 16,7       | 16,7              | 18,5                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 21         | 38,9       | 38,9              | 57,4                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 23         | 42,6       | 42,6              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 52

*La interacción entre el personal administrativo es aceptable*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 56*

**Interpretación:** En la Tabla 56 y el Gráfico 52 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 23 trabajadores responden que siempre la interacción entre el personal administrativo es aceptable, 21 trabajadores responden que casi siempre la interacción entre el personal administrativo es aceptable, 9 trabajadores responden que a veces la interacción entre el personal administrativo es aceptable y 1 trabajador responde que casi nunca la interacción entre el personal administrativo es aceptable.

Tabla 57

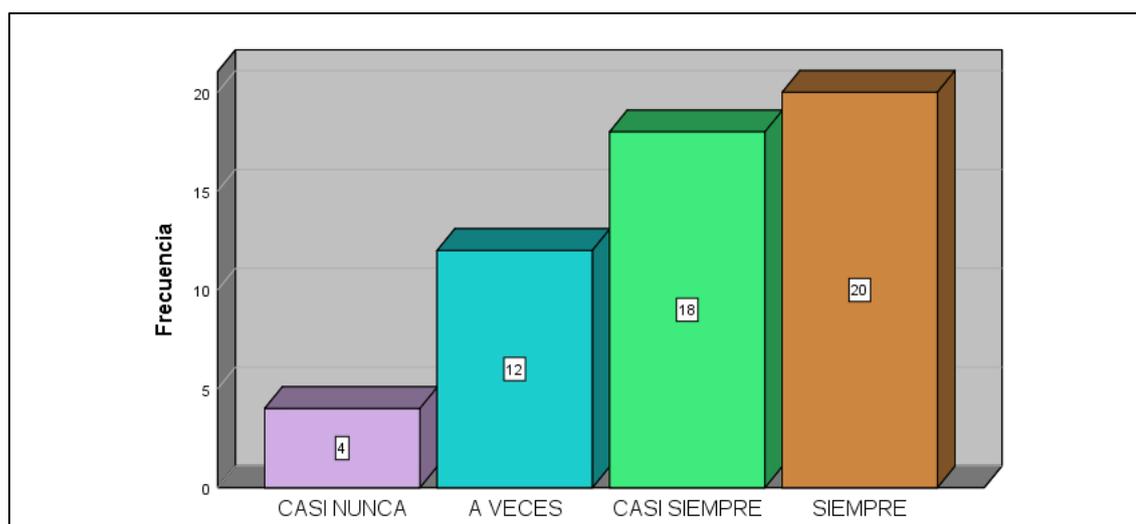
*Se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 4          | 7,4        | 7,4               | 7,4                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 12         | 22,2       | 22,2              | 29,6                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 18         | 33,3       | 33,3              | 63,0                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 20         | 37,0       | 37,0              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 53

*Se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 57

**Interpretación:** En la Tabla 57 y el Gráfico 53 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 20 trabajadores responden que siempre se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional, 18 trabajadores responden que casi siempre se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional, 12 trabajadores responden que a veces se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional y 4 trabajadores responden que casi nunca se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional.

Tabla 58

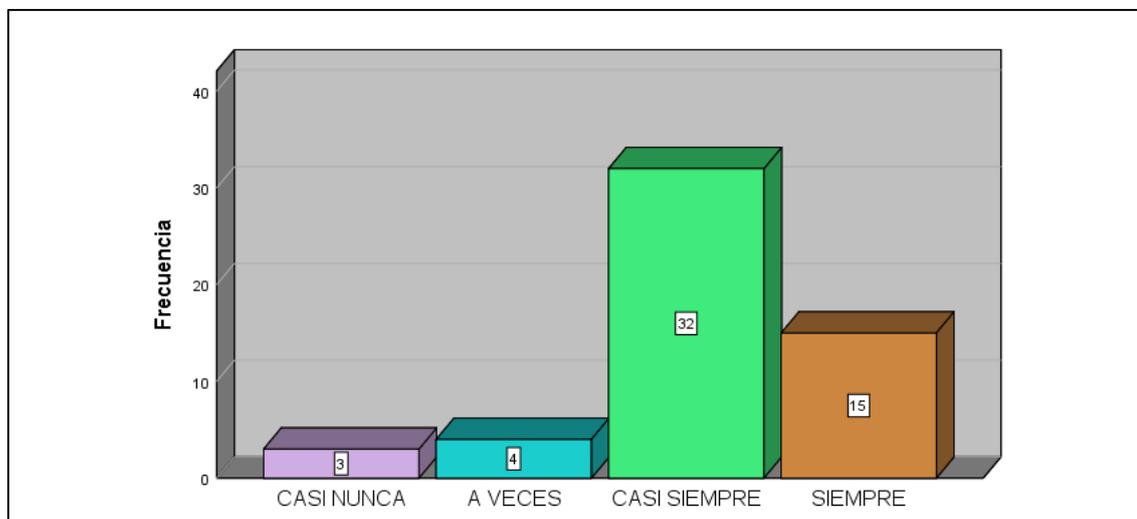
*El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Casi Nunca</b>   | 3          | 5,6        | 5,6                  | 5,6                     |
|               | <b>A Veces</b>      | 4          | 7,4        | 7,4                  | 13,0                    |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 32         | 59,3       | 59,3                 | 72,2                    |
|               | <b>Siempre</b>      | 15         | 27,8       | 27,8                 | 100,0                   |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno

Gráfico 54

*El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión*



*Fuente:* Elaboración a partir de la tabla 58

**Interpretación:** En la Tabla 58 y el Gráfico 54 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 32 trabajadores responden que casi siempre el diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión, 15 trabajadores responden que siempre el diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión, 4 trabajadores responden que a veces el diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión y 3 trabajadores responden que casi nunca el diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión.

Tabla 59

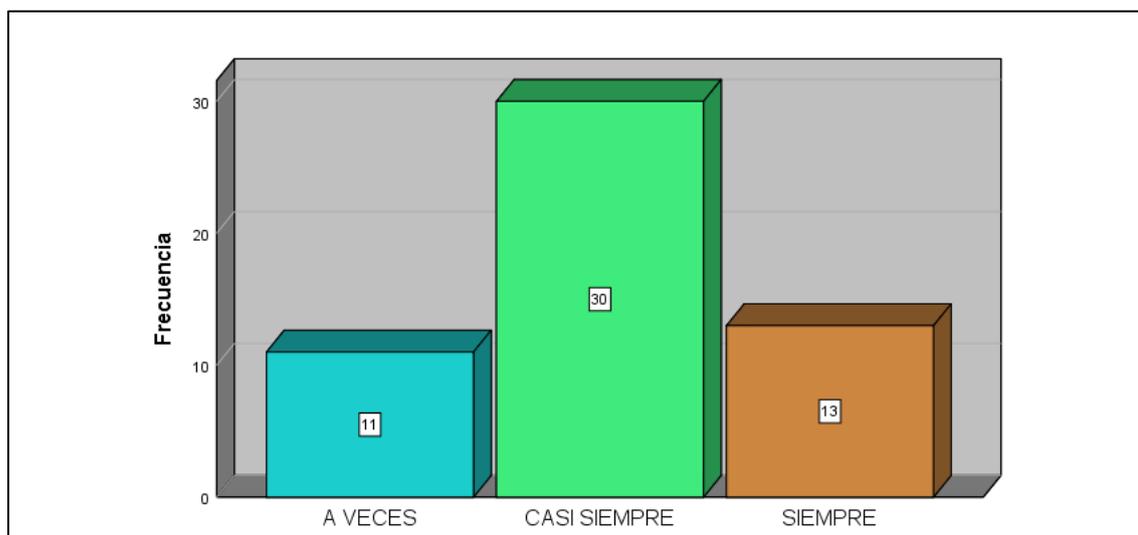
*La estructura organizacional permite que las metas y objetivos a nivel institucional se cumplan.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>A Veces</b>      | 11         | 20,4       | 20,4              | 20,4                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 30         | 55,6       | 55,6              | 75,9                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 13         | 24,1       | 24,1              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 55

*La estructura organizacional permite que las metas y objetivos a nivel institucional se cumplan*



*Fuente: Elaboración a partir de la tabla 59*

**Interpretación:** En la Tabla 59 y el Gráfico 55 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 30 trabajadores responden que casi siempre la estructura organizacional permite que las metas y objetivos a nivel institucional se cumplan, 13 trabajadores responden que siempre la estructura organizacional permite que las metas y objetivos a nivel institucional se cumplan y 11 trabajadores responden que a veces la estructura organizacional permite que las metas y objetivos a nivel institucional se cumplan.

Tabla 60

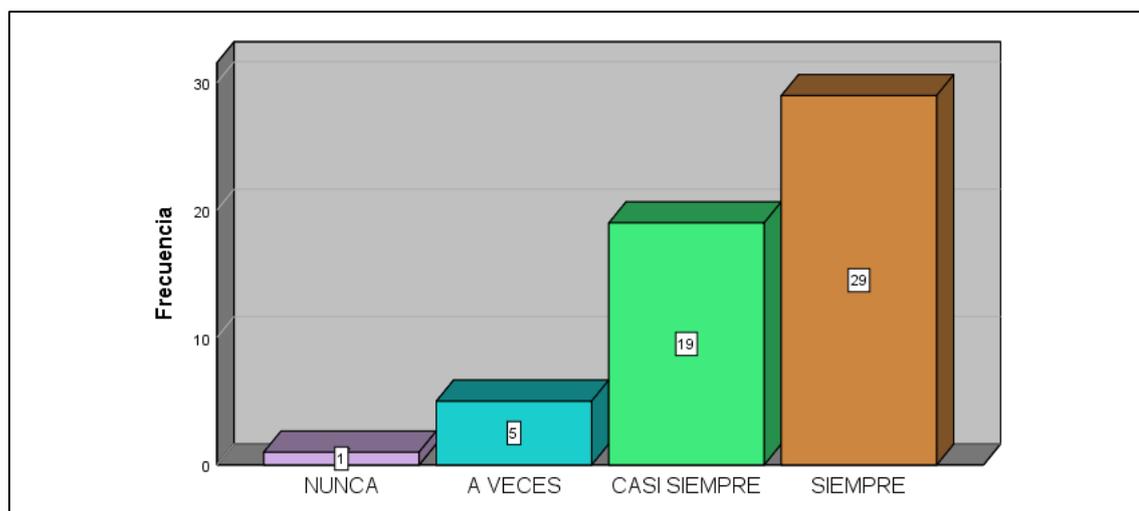
*La gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo.*

|               |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válido</b> | <b>Nunca</b>        | 1          | 1,9        | 1,9               | 1,9                  |
|               | <b>A Veces</b>      | 5          | 9,3        | 9,3               | 11,1                 |
|               | <b>Casi Siempre</b> | 19         | 35,2       | 35,2              | 46,3                 |
|               | <b>Siempre</b>      | 29         | 53,7       | 53,7              | 100,0                |
|               | <b>Total</b>        | 54         | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la Dirección Zonal Puno*

Gráfico 56

*La gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo*



**Fuente:** Elaboración a partir de la tabla 60

**Interpretación:** En la Tabla 60 y el Gráfico 56 se expone, de los 54 trabajadores encuestados, 29 trabajadores responden que siempre la gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo, 19 trabajadores responden que casi siempre la gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo, 5 trabajadores responden que a veces la gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo y 1 trabajador responde que nunca la

gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo.

#### **4.3 PROPUESTA LINEAMIENTOS QUE PERMITAN MEJORAR DE PROCESOS PARA UNA CORRECTA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL –AGRO RURAL – DIRECCIÓN ZONAL PUNO.**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se logró identificar que el personal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural de la Dirección Zonal Puno, tiene inconvenientes en los procesos para la ejecución presupuestal tales como: Desconocimiento de las directivas, y la normatividad de los procesos en los instrumentos de gestión; desconocimiento del presupuesto formulado en la Sede Central y no tener claro los procesos a realizar para la ejecución, y finalmente que los procesos no están de acuerdo al contexto de la región de Puno, así como también son lentos, tradicionales es por eso que se pone en propuesta lo siguiente:

De acuerdo a la Secretaria de Gestión Pública (2013), donde existe un documento orientador para la implementación y mejora de los procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N 004-2019-PCM-Politica Nacional de Modernización de la Gestión Pública, donde existen cuatro pasos a seguir para la mejora de los procesos.

- Medir, analizar y evaluar los procesos.

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el comportamiento de

sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

No es suficiente con tener un buen Mapa de Procesos y Manuales coherentes para asumir que tenemos una buena gestión por procesos, si la entidad no se “preocupa” por conocer sus resultados y buscar su mejora de manera permanente.

Para definir los indicadores se utiliza una ficha que permite describir sus factores relevantes, que como mínimo debe contener los elementos que se muestran a continuación:

Tabla 61

*Modelo de ficha indicador*

| <b>FICHA INDICADOR</b>    |   |
|---------------------------|---|
| Nombre del Proceso        | : |
| Nombre Indicador          | : |
| Descripción del Indicador | : |
| Objetivo del Indicador    | : |
| Forma de Cálculo          | : |
| Fuentes de Información    | : |
| Periodicidad de Medición  | : |
| Responsable de Medición   | : |
| Meta                      | : |

**Elaboración:** SGP/PCM 2014

Los indicadores ayudan a detectar la brecha entre lo planificado y lo obtenido, esto implica que cada uno tenga una Meta

- Mejorar los procesos.

Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la Planificación, el Hacer y la Verificación incorporan acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso Actuar.

La clave para la mejora de los procesos está en el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de los resultados y en las acciones que se adopten para resolver los problemas. Cuando analizamos la información recogida en el seguimiento del proceso, los indicadores nos permitirán detectar:

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- ¿Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados?

Luego de determinar los problemas deben analizarse y eliminar la causa raíz de los mismos. Para la identificación de las causas pueden emplear diferentes herramientas como: Lluvia de Ideas, Técnica de los 5 ¿por qué?, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Histograma, Diagrama de Causa y Efecto y Análisis del Modo y Efecto de Fallas (AMEF). Finalmente deben implementarse las acciones correctivas y verificar su eficacia.

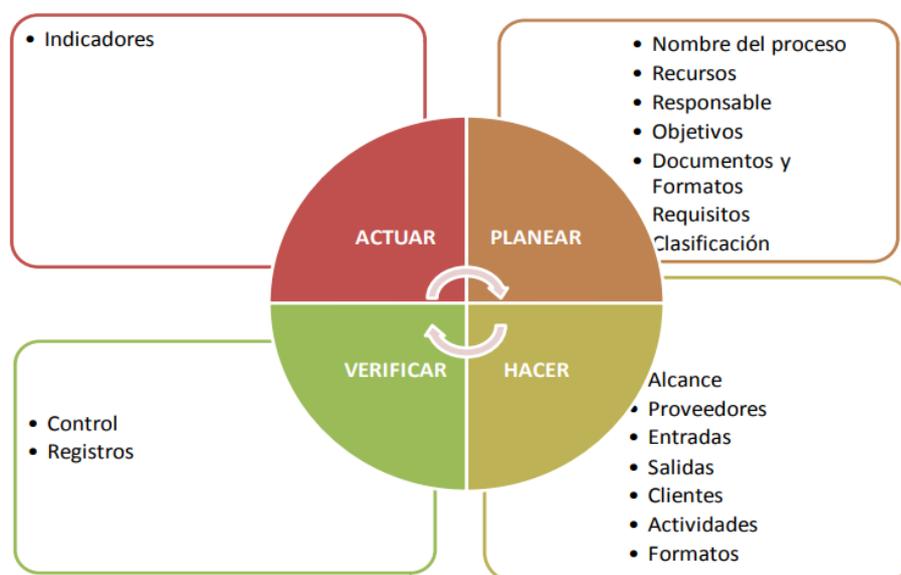
Un paso posterior, cuando la entidad haya logrado los resultados planificados en los diferentes procesos y cumpla los requisitos del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el desempeño de los procesos. Algunos ejemplos de mejoras de desempeño son: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.

La mejora continua del desempeño de la entidad debe ser un objetivo permanente de ésta, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional. En el siguiente gráfico se puede apreciar los elementos del proceso en

Relación al ciclo PHVA:

Figura 2

Elementos del proceso y el ciclo PHVA



**Elaboración:** SGP/PCM - 2014

- Documentar los procesos mejorados.

Una vez mejorados los procesos, lo siguiente es elaborar el mapa de procesos actuales describir los procesos actuales.

En caso de modificarse y aprobarse alguna disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad debe impulsar la revisión y mejora del proceso afectado, así como la actualización de los documentos (Mapa de procesos y Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos).

La Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización de la entidad es la responsable de custodiar todos los documentos que se originen de la gestión por procesos, así como realizar acciones de seguimiento, revisión y mejora de procesos; y actualización de los documentos correspondientes.

- Institucionalizar la gestión por procesos.

El cambio que representa la adopción de la gestión por procesos, debe lograr resultados de manera progresiva.

El Mapa de Procesos de la entidad, al ser un documento de gestión, una vez aprobado, debe publicarse en el Portal de Transparencia Estándar. Cada entidad debe definir los criterios de difusión de sus respectivos Manuales.

La entidad debe incorporar en el Plan Operativo Institucional (POI), actividades relacionadas al plan de trabajo institucional, la implementación, seguimiento, revisión, mejora y actualización de los documentos (Mapa de Procesos y de los Manuales).

Una estrategia de institucionalización debe estar orientada a convertir la gestión por procesos en práctica usual en la entidad. Debe asimismo permitir identificar los avances y las brechas existentes a fin de asegurar los avances y trabajar en la corrección de las brechas.

Se sugiere que luego de lograr avances relevantes se adopten acciones orientadas a lograr la sostenibilidad de los mismos, considerándose la formalización de los avances para evitar retrocesos

La estrategia de institucionalización debe considerar lo siguiente:

- Revisión de todos los pasos de la implementación de la Metodología
- Identificación de las fortalezas y debilidades.

- Tener en cuenta la percepción de los funcionarios
- Definir acciones clave para corregir las brechas
- Identificar evidencias de avances
- Formalizar a través de normas internas los avances logrados

El Mapa de Procesos y los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos, deberán ser considerados como insumo para la revisión y actualización de los instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Manual de Perfiles de Puestos (MPP), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), entre otros.

#### 4.4 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

**H1:** La gestión por procesos incide significativamente en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

**H0:** La gestión por procesos no es significativa en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural –Agro rural – Dirección Zonal Puno 2018.

Tabla 62

*Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y Ejecución Presupuestal*

|                      |                           | Gestión Por<br>Procesos | Ejecución<br>Presupuestal |
|----------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Gestión Por Procesos | Correlación de<br>Pearson | 1                       | ,851**                    |
|                      | Sig. (bilateral)          |                         | ,000                      |
|                      | N                         | 54                      | 54                        |

|                        |                  |        |    |
|------------------------|------------------|--------|----|
| Ejecución Presupuestal | Correlación de   | ,851** | 1  |
|                        | Pearson          |        |    |
|                        | Sig. (bilateral) | ,000   |    |
|                        | N                | 54     | 54 |

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* reporte del SPSS RHO

### Interpretación:

Tal como observamos en tabla N° 62. la variable Gestión por procesos está relacionada de manera positiva con la variable ejecución presupuestal, según la correlación de Pearson de 0.851 representado este resultado como significativo; quiere decir que a medida en que incrementa la relación en un mismo sentido sube para ambos variables.

Asimismo, como el nivel de significancia es menor a 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe evidencia estadística para afirmar que La relación existente entre la gestión por procesos y la ejecución presupuestal es significativa de los colaboradores del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Agrorural de la Dirección Zonal Puno.

### Prueba de hipótesis específica 1

H1: La gestión por procesos incide significativamente en la ejecución del gasto del programa de desarrollo productivo agrario rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

H0: La gestión por procesos no incide significativamente en la ejecución del gasto del programa de desarrollo productivo agrario rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

Tabla 63

*Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y la dimensión ejecución del gasto.*

|                      |                  | Gestión Por<br>Procesos | Ejecución Del<br>Gasto |
|----------------------|------------------|-------------------------|------------------------|
| Gestión Por Procesos | Correlación de   | 1                       | ,511**                 |
|                      | Pearson          |                         |                        |
|                      | Sig. (bilateral) |                         | ,000                   |
|                      | N                | 54                      | 54                     |
| Ejecución Del Gasto  | Correlación de   | ,511**                  | 1                      |
|                      | Pearson          |                         |                        |
|                      | Sig. (bilateral) | ,000                    |                        |
|                      | N                | 54                      | 54                     |

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente: reporte del SPSS RHO*

### **Interpretación:**

En la tabla N° 63 La gestión por procesos está relacionada de manera positiva con la primera dimensión ejecución del gasto, según la correlación de Pearson es de 0.511 evidenciando el resultado como positiva significativa. Es decir que a medida que se incrementa la asociación en un mismo sentido, aumenta para ambos variables.

Asimismo, como el nivel de significancia es menor a 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe evidencia estadística para afirmar que La relación existente entre la gestión por procesos y la ejecución del gasto es altamente significativa de los colaboradores del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Agrorural de la Dirección Zonal Puno.

**Prueba de hipótesis específica 2**

H1: La gestión por procesos incide significativamente en la calidad del gasto del programa de desarrollo productivo agrario rural–AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

H1: La gestión por procesos no incide significativamente en la calidad del gasto del programa de desarrollo productivo agrario rural–AGRO RURAL – Dirección Zonal Puno 2018.

Tabla 64

*Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y calidad del gasto.*

| Correlaciones        |                        |                         |                      |
|----------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
|                      |                        | Gestión Por<br>Procesos | Calidad Del<br>Gasto |
| Gestión Por Procesos | Correlación de Pearson | 1                       | ,786**               |
|                      | Sig. (bilateral)       |                         | ,000                 |
|                      | N                      | 54                      | 54                   |
| Calidad Del Gasto    | Correlación de Pearson | ,786**                  | 1                    |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000                    |                      |
|                      | N                      | 54                      | 54                   |

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* reporte del SPSS RHO

**Interpretación:**

En la tabla N° 64 La gestión por procesos está relacionada de manera positiva con la segunda dimensión ejecución del gasto, según la correlación de Pearson es de 0.786

evidenciando el resultado como positiva significativa. Es decir que a medida que se incrementa la asociación en un mismo sentido, aumenta para ambas variables.

Asimismo, como el nivel de significancia es menor a 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir existe evidencia estadística para afirmar que La relación existente entre la gestión por procesos y la calidad del gasto es altamente significativa de los colaboradores del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL de la Dirección Zonal Puno.

#### **4.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La discusión de la presente investigación observa los siguientes puntos:

Descripción de hallazgos relevantes, significativos y comparación crítica con la literatura existente.

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe correlación entre la gestión por procesos y ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - Dirección Zonal Puno.

La variable Gestión por procesos está relacionada de manera significativa con la variable ejecución presupuestal, según la correlación de Pearson de 0.851 representado este resultado como significativo; quiere decir que a medida en que incrementa la relación en un mismo sentido sube para ambas variables de los colaboradores del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Agro rural de la Dirección Zonal Puno, de la misma forma los procesos que están establecidos en la institución son mejorables para optimizar los recursos para lograr una mejor ejecución presupuestal a nivel de compromiso, devengado y pagado.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Carpio (2017), quien señala que la Gestión por procesos permite que los procedimientos sean adecuados e importantes para el logro de objetivos de la institución y/o organización, la aplicación de la Simplificación administrativa nos permitió mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil al optimizar los recursos que en su principio estaban mal utilizados.

Según García (2011) establece que la mejora continua de la gestión de calidad tiene implicancia eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la presidencia del Consejo de Ministros, en consecuencia, tiene una estrecha relación en la implementación de una gestión por procesos en las instituciones públicas.

Según Guanín (2015) es frecuente encontrar en las entidades públicas trabajadores que individualmente realizan una buena labor, pero sin comprender ni preocuparse por la forma cómo su trabajo puede afectar de mayor o menor nivel. Del mismo modo, en la municipalidad distrital de Mi Perú y en otras municipalidades, es común encontrar a funcionarios y trabajadores que realizan una labor muy eficiente, pero de una manera aislada y personal, lo cual, demuestra que el problema es la falta de una definición, diseño, implementación, control y evaluación de los procesos de gestión.

Santamaria, Z. (2010). En su Tesis: “Análisis y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto de Inversión de la Municipalidad Distrital de Cuyocuyo, Periodos 2007 y 2008” Concluye: El Presupuesto de Inversión de la Municipalidad Distrital de Cuyocuyo, está compuesto por siete fuentes de financiamiento, de las cuales “Fondo De Compensación Municipal - FONCOMUN” y “Canon y Sobrecanon” son los rubros más importantes en el Presupuesto Programado de Inversión de los períodos 2007 y 2008;

constituyendo ambos el 77.26% del total del Presupuesto Programado para 2007, y el 57.48% del total del presupuesto Programado para 2008.

### **Limitaciones del estudio**

Las principales limitaciones del presente estudio se presentaron al momento de la aplicación del instrumento, en vista de que los colaboradores del estudio tienen sus principales y mayores actividades durante toda la semana; por tanto, la encuesta se aplicó durante las semanas, procurando el mejor momento en el que los sujetos comprendidos en la muestra pudieran disponer de tiempo para poder contestar, con tranquilidad e imparcialidad, las preguntas del instrumento.

### **Implicancias del estudio**

Los resultados que se reflejaron en el estudio realizado a los colaboradores de la Dirección Zonal Puno del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural, indicaron que la Gestión por Procesos brinda una gestión eficiente para el funcionamiento de la gestión por procesos; como implicancias de estudio, se tiene una diversidad de nuevos temas de estudios dentro de la institución pública como: la selección de personal en las instituciones públicas; capacitaciones y motivación al personal nombrado dentro de las instituciones públicas; sistema administrativo dentro de las instituciones pública; como se manejan el nepotismo y sus capacidades dentro de las instituciones públicas, etc.

## CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado los resultados como fruto de la investigación se tiene las siguientes conclusiones.

Con relación al primer objetivo específico, se concluye que de acuerdo a la evidencia estadística de correlación de Pearson el resultado fue de Rho. 0.511, demostrando así una correlación positiva significativa, y un alto nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución del gasto, a nivel de las dimensiones de compromiso, devengado y pagado, entendemos que los colaboradores de la institución tienen conocimiento acerca de los diferentes procesos establecidos en los diferentes instrumentos de gestión para la ejecución de actividades y presupuestos a nivel de la Dirección Zonal Puno no obstante los procesos establecidos por la Sede Central de AGRORURAL no están contextualizados a la realidad de la Dirección Zonal Puno.

Con relación al segundo objetivo específico, se concluye que de acuerdo a la certeza estadística de correlación de Pearson el resultado fue de Rho. 0.786 en el programa de SPSS, demostrando así una correlación positiva significativa, y un alto nivel de incidencia directa de la gestión por procesos en la calidad del gasto, a nivel de las dimensiones de eficiencia y eficacia.

Con relación al tercer objetivo específico, donde se logra proponer lineamientos que permitan mejorar de procesos para una correcta ejecución presupuestal del programa de desarrollo productivo agrario rural –Agro rural – Dirección Zonal Puno bajo la metodología aplicada por la Secretaria de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros donde se establecen cuatro pasos para la mejora de los procesos: Medir, analizar y evaluar los procesos; Mejorar los procesos, documentación e institucionalizar los procesos.

## RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo de investigación y luego de haber formulado las conclusiones respectivas, nos permitimos dar a conocer las recomendaciones siguientes:

Se recomienda a la institución, a que realice acciones de sensibilización acerca de los procesos establecidos en los diferentes instrumentos de gestión y mapeo de procesos, así como de las directivas de ejecución presupuestal, de rendiciones de cuentas y documentos relacionados hacia la ejecución del gasto en las diferentes fases de compromiso, girado y pagado a nivel de las siete agencias zonales y todo el personal permanente en la Dirección Zonal Puno.

Se recomienda a la institución a través de la oficina de administración a que realice el seguimiento correspondiente a los procesos establecidos por la Sede Central y dar cumplimiento a las directivas y demás documentos de gestión en la Dirección Zonal Puno para una eficiente y eficaz ejecución del presupuesto durante el año fiscal, desde la elaboración de documentos de las agencias zonales hasta la rendición de cuentas para la remisión a la Sede Central.

Se recomienda a la Dirección Zonal Puno, implementar los lineamientos de mejora de procesos para mejorar la ejecución presupuestal, en coordinación con la Sede Central para que los instrumentos de gestión y mapeo de procesos sean acordes a la realidad de la región de Puno.

## REFERENCIAS

- Agudelo, L. F. (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. Colombia: ICONTEC.
- Agudelo, T. L., & Escobar, B. J. (2010). Gestión por Procesos (1° ed.). Medellín: Kimpres Ltda.
- Albi, E., & Onrubia J. (2015). Economía de la gestión pública. España: Editorial Universitaria Ramón Areces
- Alvarado, J. (2016). Presupuesto del sector público año fiscal 2016. Perú: Marketing Consultores SA.
- Álvarez, A., & Álvarez, O. (2015). Presupuesto público comentado 2015. Lima, Perú.
- Camisón C., Cruz S. y Gonzáles T. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid, España. Ed. Pearson Educación, S. A
- Castillo, J. (2013). Administración pública (1 ed.). Lima, Perú: A. G. EIRL.
- Carrasco, J. (2011). La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia. México: McGraw Hill.
- Colorado, F. (2009). El ciclo PHVA de Deming y el proceso administrativo de Fayol. Academia. Recuperado de <http://www.academia.edu/>
- Congreso de la República. (2005). Gestión Presupuestal Descentralizada. Perú.
- D'Alessio, F. (2012). Administración de las Operaciones Productivas. México D.F.: Pearson
- Fernández, M. (2013). El control, fundamento de la gestión por procesos. Madrid: ESIC.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. México: McGrawHill /Interamericana Editores, S.A. de C.V

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw -Hill
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de Operaciones. En L., Administración de Operaciones (pág. 212). México: Pearson Education
- Muñoz, F. (2015). Manual práctico de finanzas públicas. Lima, Perú: Gaceta Jurídica.
- Noya, N., Fernández, N., Andrade, D., Gerez, L., Gonzales, D., & Ricota, N. (2014). Finanzas públicas. Argentina: Universidad Nacional del Comahue.
- Ortega C. Alfonso, García A. Héctor. (2000). Hacienda Nacional. Colombia
- PCM, Presidencia de Consejos de Ministro, Lima, Perú.
- Pérez, F. d. (2012). Gestión por Procesos (5° ed.). Madrid: ESIC
- Pérez, P. y Múnera, F. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia
- Presidencia de Consejos de Ministro (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Normas Legales El Peruano, Lima, Perú.
- Ramírez, T. (1997). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Rustom, A. 1990. Elementos de Probabilidad y su aplicación a la Agronomía. Publicación Docente N° 1. Dirección Escuela de Agronomía, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Universidad de Chile.
- Safra, J. (2016). Agenda Gubernamental 2016 (22 ed.). Lima, Perú.
- Salhuana Cavides, R. (2005). Presupuesto por Resultados.

- Secretaría de Gestión Pública (2013). Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-
- Sinchi, Y. (2013). Análisis de la administración y sus efectos en el desarrollo académico del centro de formación artesanal “María Auxiliadora”. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- USAID/PERU. (2010). Acercándonos al Presupuesto por Resultados
- Vásquez, A. y Tomalá, E. (2016). Diseño de modelo de gestión por procesos para el control de inventarios. (Tesis de licenciatura). Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Valenzuela, R. (2017). Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017. (Tesis de licenciatura), Perú Universidad Cesar Vallejo.
- Villavicencio, R. (2017). La ejecución presupuestal en una entidad del sector público - Lima – 2015 (Tesis de licenciatura), Perú, Universidad Cesar Vallejo.

**ANEXOS**

**Anexo 1**

**CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN AGRORURAL DIRECCIÓN ZONAL PUNO**

**Presentación:**

Estimado(a) participante, el presente cuestionario está dirigido a los trabajadores permanentes de AGRORURAL de la Dirección Zonal Puno, con mucho respeto se le invita a desarrollarlo el cual será con fines estrictamente de investigación.

**EDAD** : **SEXO** :

**ESTADO CIVIL** : **MODALIDAD DE CONTRATACION:**

**Instrucciones:**

Se le presenta un conjunto de interrogantes, se le solicita que, en base a su realidad responda y nos dé información. Se recomienda leer y contestar todos los ítems. Se le comunica que sus respuestas son estrictamente confidenciales. Muchas gracias por su amable colaboración.

| Escalas Valorativa: Ordinal | Símbolo | Puntaje |
|-----------------------------|---------|---------|
| Siempre                     | S       | 5       |
| Casi siempre                | CS      | 4       |
| A veces                     | AV      | 3       |
| Casi nunca                  | CN      | 2       |
| Nunca                       | N       | 1       |

Fuente: Valenzuela (2017) adaptado a la realidad de AGRORURAL Dirección Zonal Puno

| Nº | Preguntas                                                                                                                                          | S | CS | AV | CN | N |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|----|---|
|    | <b>Dimension : Planear</b>                                                                                                                         |   |    |    |    |   |
| 1  | Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas a nivel de la D.Z. Puno.                                           |   |    |    |    |   |
| 2  | Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional (Especialistas, jefes, profesionales y extensionistas). |   |    |    |    |   |
| 3  | Los procedimientos para realizar documentos administrativos están definidos.                                                                       |   |    |    |    |   |
| 4  | Participa en el proceso de elaboración de documentos administrativos                                                                               |   |    |    |    |   |

|    |                                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|    | (requerimientos, informes, planes, etc.).                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 5  | Considera que la Dirección Zonal programa actividades y reuniones para el adecuado proceso administrativo (inducción al área usuaria).                      |  |  |  |  |  |
| 6  | Identifica los servicios que ofrece la institución.                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 7  | Ha participado en la formulación del POA de AGRO RURAL, así como del Plan Multisectorial.                                                                   |  |  |  |  |  |
| 8  | Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo.                                                                       |  |  |  |  |  |
| 9  | Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios).                                                                             |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión ejecutar</b>                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 10 | Existen guías o protocolos de procedimientos para el cumplimiento de las diferentes metas y objetivos de la institución.                                    |  |  |  |  |  |
| 11 | Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución a nivel de Dirección Zonal Puno.                                                   |  |  |  |  |  |
| 12 | Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución. |  |  |  |  |  |
| 13 | Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programados en la institución.                                     |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión Verificar</b>                                                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 14 | Existe la asistencia técnica en los procesos de ejecución del gasto en bienes y servicios.                                                                  |  |  |  |  |  |
| 15 | Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores de la Dirección Zonal.                               |  |  |  |  |  |
| 16 | Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución.                                       |  |  |  |  |  |
| 17 | Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas.                   |  |  |  |  |  |
| 18 | Emplea los formatos de los procesos y procedimientos de la institución según normativa vigente.                                                             |  |  |  |  |  |
| 19 | Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas.                                                                                |  |  |  |  |  |
| 20 | Se realiza el adecuado seguimiento para la correcta ejecución del gasto en bienes y servicios.                                                              |  |  |  |  |  |
|    | <b>Dimensión intervenir</b>                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 21 | Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 22 | Reporta las incidencias y ocurrencias diarias                                                                                                               |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|    | suscitadas en la ejecución de las tareas programadas.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 23 | Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución.                                            |  |  |  |  |  |
| 24 | Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución. |  |  |  |  |  |
| 25 | Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia.                         |  |  |  |  |  |
| 26 | Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en tus acciones diarias.   |  |  |  |  |  |
| 27 | Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas.                 |  |  |  |  |  |
| 28 | Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado.             |  |  |  |  |  |

**GRACIAS.**

**Anexo 2**

**CUESTIONARIO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN  
AGRORURAL DIRECCIÓN ZONAL PUNO**

| Escalas Valorativa: Ordinal | Símbolo | Puntaje |
|-----------------------------|---------|---------|
| Siempre                     | S       | 5       |
| Casi siempre                | CS      | 4       |
| A veces                     | AV      | 3       |
| Casi nunca                  | CN      | 2       |
| Nunca                       | N       | 1       |

| N° | DIMENSION EJECUCION DEL GASTO                                                                                                                                                                                                        | ESCALA |    |    |    |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----|----|----|---|
|    |                                                                                                                                                                                                                                      | S      | CS | AV | CN | N |
|    | <b>COMPROMISO</b>                                                                                                                                                                                                                    |        |    |    |    |   |
| 1  | Conozco que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto comunica a la Dirección Zonal Puno y Agencias Zonales del Programa AGRORURAL el presupuesto aprobado para el año 2018.                                                          |        |    |    |    |   |
| 2  | Conozco las tareas a ejecutarse en el año 2018 por la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales.                                                                                                                                   |        |    |    |    |   |
| 3  | Tengo conocimiento que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la Dirección Zonal Puno y sus Agencias Zonales del Programa AGRORURAL cuenta con la asignación presupuestal.                                      |        |    |    |    |   |
| 4  | Estoy enterado que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 8 UIT son comunicados a la Sede Central -Lima para ser incluidos en plan anual de contrataciones del estado.                                                    |        |    |    |    |   |
| 5  | Conozco que durante el ejercicio presupuestal se realizan, Modificaciones y anulaciones de tareas.                                                                                                                                   |        |    |    |    |   |
|    | <b>DEVENGADO</b>                                                                                                                                                                                                                     |        |    |    |    |   |
| 6  | Conozco que la Dirección Zonal Puno y las Agencias Zonales luego de recibir los bienes y/o servicios otorgan la conformidad previa verificación de las específicas de gasto.                                                         |        |    |    |    |   |
| 7  | Tengo conocimiento que todos los bienes y servicios adquiridos, los proveedores remiten a la Oficina de Administración los comprobantes de pago autorizados por SUNAT y la respectiva conformidad para generar la obligación de pago |        |    |    |    |   |
| 8  | Conozco que la Unidad de Contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado                                                                                                                |        |    |    |    |   |
| 9  | Conozco al 31/12/2018 quedaron compromisos pendientes de ser devengados                                                                                                                                                              |        |    |    |    |   |
|    | <b>PAGO</b>                                                                                                                                                                                                                          |        |    |    |    |   |
| 10 | Tengo conocimiento que la Oficina de Administración Puno revisa que todo gasto devengado cuente con toda la documentación sustentadora y se consignen las firmas de                                                                  |        |    |    |    |   |

|    |                                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|    | autorización para el reconocimiento de gastos.                                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 11 | Tengo conocimiento que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado                               |  |  |  |  |  |
| 12 | Conozco que la Oficina de Administración en el marco de sus funciones realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del proveedor.        |  |  |  |  |  |
| 13 | Tengo conocimiento que la oficina de administración DZ Puno realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado.                                                   |  |  |  |  |  |
| 14 | Percibo que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto Sede Central realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la Dirección Zonal Puno del Programa AGRORURAL. |  |  |  |  |  |
|    | <b>DIMENSION CALIDAD DEL GASTO PUBLICO</b>                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
|    | <b>EFICIENCIA</b>                                                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 15 | En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte de la buena gestión.                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 16 | El proceso gerencial a través de la estructura organizacional incide en la información eficiente.                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 17 | La descripción de los cargos del personal administrativo a nivel institucional está bien definida.                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 18 | El puesto que usted ocupa está en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los logros institucionales.                                                            |  |  |  |  |  |
| 19 | La infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones.                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|    | <b>EFICACIA</b>                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 20 | A nivel institucional se realizan reuniones frecuentes con los miembros de su equipo.                                                                                                      |  |  |  |  |  |
| 21 | En la institución se desarrollan los trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos de la institución.                                                                        |  |  |  |  |  |
| 22 | En la institución el personal administrativo cumple con sus funciones y responsabilidades.                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 23 | La remuneración que percibe le permite mejorar su calidad de vida.                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 24 | La interacción entre el personal administrativo es aceptable                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 25 | Se implementan políticas y procedimientos claros para la eficiencia de gasto público a nivel institucional                                                                                 |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 26 | El diseño de la estructura organizacional es la más adecuada para la eficiencia de la gestión.                            |  |  |  |  |  |
| 27 | La estructura organizacional permite que las metas y objetivos a nivel institucional se cumplan.                          |  |  |  |  |  |
| 28 | La gestión a nivel institucional se basa a algún tipo de liderazgo para lograr la eficiencia del personal administrativo. |  |  |  |  |  |

Fuente: Villavicencio (2017) adaptado a la realidad de AGRORURAL Dirección Zonal Puno

**GRACIAS.**

**Anexo 3**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

“GESTION POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCION PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL- AGRO RURAL DIRECCION ZONAL PUNO - 2018”.

| PROBLEMA GENERAL                                                                                                                                                                     | OBJETIVO GENERAL                                                                                                                                                                      | HIPOTESIS PRINCIPAL                                                                                                                                                         | VARIABLES                                                                                                    | DISEÑO METODOLOGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cuál es el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del programa de desarrollo productivo agrario rural – Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018? | Identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del programa de desarrollo productivo agrario rural –Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018 | La gestión por procesos incide significativamente en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018. | <p><b>Variable 1:</b></p> <p>Gestión por procesos</p> <p><b>Variable 2</b></p> <p>Ejecución presupuestal</p> | <p><b>Tipo de estudio</b></p> <p>Descriptivo - Correlacional de enfoque cuantitativo.</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal.</p> <p><b>Área de estudio:</b></p> <p>Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL Dirección Zonal Puno.</p> <p><b>Población y muestra</b></p> |
| <b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>                                                                                                                                                         | <b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>                                                                                                                                                          | <b>HIPOTESIS ESPECIFICOS</b>                                                                                                                                                |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ¿De qué manera la gestión por procesos incide en ejecución del gasto del programa de                                                                                                 | Identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución del                                                                                                     | La gestión por procesos incide significativamente en la ejecución del gasto del programa                                                                                    |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>desarrollo productivo agrario rural – Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018?</p>                                                                                                        | <p>gasto del programa de desarrollo productivo agrario rural –Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018.</p>                                                                                            | <p>de desarrollo productivo agrario rural –Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018.</p>                                                                                       | <p>Personal de la Dirección Zonal Puno. (54 personal) muestro censal.<br/><b>Instrumentos:</b><br/>Encuesta<br/><b>Análisis estadístico</b><br/>Paquete estadístico SSPS<br/>Prueba de Pearson</p> |
| <p>¿De qué manera la gestión por procesos, incide en calidad del gasto del programa de desarrollo productivo agrario rural – Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018?</p>                    | <p>Identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la calidad del gasto del Programa de desarrollo productivo agrario rural–Agrorural –Dirección Zonal Puno 2018.</p>              | <p>La gestión por procesos incide significativamente en la calidad del gasto del programa de desarrollo productivo agrario rural–Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018.</p> |                                                                                                                                                                                                    |
| <p>¿Es posible proponer lineamientos de procesos para una correcta ejecución presupuestal del programa de desarrollo productivo agrario rural – Agrorural – Dirección Zonal Puno 2018?</p> | <p>Proponer lineamientos que permitan mejorar de procesos para una correcta ejecución presupuestal del programa de desarrollo productivo agrario rural –Agro rural – Dirección Zonal Puno 2018.</p> |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                    |

**Anexo 4**

**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

| VARIABLE                                                          | DEFINICIÓN CONCEPTUAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | DIMENSIONES                                              | INDICADORES                                              | INSTRUMENTO     | INDICE<br>ESCALA DE LIKERT                                                     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>GESTION POR PROCESOS</p> | <p>Es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos el añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran</p> | <p>Planear<br/>Ejecutar<br/>Verificar<br/>Intervenir</p> | <p>Planear<br/>Ejecutar<br/>Verificar<br/>Intervenir</p> | <p>ENCUESTA</p> | <p>5=SIEMPRE<br/>4=CASI SIEMPRE<br/>3=A VECES<br/>2=CASI NUNCA<br/>1=NUNCA</p> |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                            |                                                   |                                                                         |                 |                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b><br/>NTE:<br/>EJECUCION PRESUPUESTAL</p> | <p>Es la fase del proceso presupuestario durante el cual se concreta el flujo de ingresos y egresos estimados en el presupuesto anual orientado al cumplimiento de los objetivos y metas previstas para el año fiscal.</p> | <p>Ejecución del gasto<br/>Calidad del gasto.</p> | <p>Compromiso.<br/>Devengado<br/>Pagado<br/>Eficiencia<br/>Eficacia</p> | <p>ENCUESTA</p> | <p>5=SIEMPRE<br/>4=CASI SIEMPRE<br/>3=A VECES<br/>2=CASI NUNCA<br/>1= NUNCA</p> |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|

**Anexo 5**  
**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA EJECUCION PRESUPUESTAL EN UNA ENTIDAD DEL ESTADO**

| N° | COMPROMISO                                                                                                                                                                                                                                                         | DIMENSIONES / Items |    | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Si                  | No | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 1  | Participo en la formulación del plan operativo institucional de la dirección de administración de recursos hídricos                                                                                                                                                | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 2  | Conozco que la oficina de planeamiento y presupuesto comunica a la dirección de administración de recursos hídricos el presupuesto aprobado para el año 2015                                                                                                       | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 3  | Conozco las tareas a ejecutarse en el año 2015 por la dirección de administración de recursos hídricos.                                                                                                                                                            | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 4  | Tengo conocimiento que cada tarea consignada en el plan operativo institucional de la dirección de administración de recursos hídricos cuenta con la asignación presupuestal                                                                                       | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 5  | Percibo que los compromisos de gastos son afectados a cada tarea                                                                                                                                                                                                   | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 6  | Estoy enterado que las adquisiciones de bienes y servicios mayores a 3 UIT son comunicados a la oficina de administración para ser incluidos en plan anual de contrataciones del estado.                                                                           | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 7  | Conozco que los gastos a ser comprometido son autorizados por el director de la Dirección de Administración de Recursos Hídricos.                                                                                                                                  | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 8  | Percibo que todo gasto antes de ser comprometido se verifica que, cuente con la programación de compromiso anual.                                                                                                                                                  | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 9  | Percibo que la dirección de administración de recursos hídricos solicita a la oficina de planeamiento y presupuesto la certificación de crédito presupuestario, previa verificación de contar con la disponibilidad presupuestal de la partida específica de gasto | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 10 | Tengo conocimiento que de no contar con la disponibilidad presupuestal en una determinada partida específica de gasto, se solicita a la oficina de planeamiento y presupuesto la modificación de partidas específicas de gasto                                     | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 11 | Percibo que la dirección de administración de recursos hídricos lleva un control de todas las solicitudes de certificación de crédito presupuestario.                                                                                                              | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 12 | Conozco que durante el ejercicio presupuestal se realizan, modificaciones y anulaciones de tareas.                                                                                                                                                                 | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
| 13 | Tengo conocimiento que la modificación o anulaciones de tareas origina que se tenga que efectuar modificaciones en el plan operativo institucional de la dirección de administración de recursos hídricos                                                          | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |
|    | <b>DEVENGADO</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | Si                  | No | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| 14 | Conozco que la dirección de administración de recursos hídricos, luego de recibir los bienes otorga la conformidad previa verificación de las especificaciones técnicas                                                                                            | ✓                   |    | ✓                        |    | ✓                       |    | ✓                     |    |             |

|    |                                                                                                                                                                                                                                 |   |           |           |           |           |           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 15 | Conozco que la dirección de administración de recursos hídricos, luego de recibir los servicios contratados, otorga la conformidad del servicio previa verificación de los términos de referencia.                              | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 16 | Tengo conocimiento que la dirección de administración de recursos hídricos remite a la oficina de administración los comprobantes de pago autorizados por SUNAT y la respectiva conformidad para generar la obligación de pago. | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 17 | Conozco que la unidad de contabilidad procede a registrar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de devengado                                                                                                           | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 18 | Percebo que se verifica que todo gasto comprometido es devengado                                                                                                                                                                | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 19 | Conozco al 31/12/2015 quedaron compromisos pendientes de ser devengados                                                                                                                                                         | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
|    | <b>PAGO</b>                                                                                                                                                                                                                     |   | <b>SI</b> | <b>No</b> | <b>SI</b> | <b>No</b> | <b>No</b> |
| 20 | Tengo conocimiento que la unidad de tesorería revisa que todo gasto devengado cuente con toda la documentación sustentatoria y se consignen las firmas de autorización para el reconocimiento de gastos.                        | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 21 | Tengo conocimiento que la unidad de tesorería procede a ingresar las obligaciones de pago en el SIAF en la fase de girado                                                                                                       | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 22 | Conozco que la unidad de tesorería realiza los pagos a través de depósitos en cuentas, giros de cheques o cartas órdenes a nombre del beneficiario                                                                              | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 23 | Tengo conocimiento que la dirección de administración de recursos hídricos realiza una conciliación entre los gastos comprometidos y el importe pagado.                                                                         | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 24 | Percebo que la dirección de administración de recursos hídricos solicita la liberación de certificación de crédito presupuestario, al existir una ejecución de gasto menor al importe certificado.                              | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |
| 25 | Percebo que la oficina de planeamiento y presupuesto realiza seguimiento al avance financiero de la ejecución presupuestal en la dirección de administración de recursos hídricos                                               | ✓ |           | ✓         |           | ✓         |           |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Si hay suficiencia*

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador: *Dra. Patricia Vichurulla Hencada* DNI: *069236623*

Especialidad del validador: *Psicóloga*

*20 de Mayo del 2016*  
  
 Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR PROCESOS

| N° | DIMENSIONES / ITEMS                                                                                                                                         | PERTINENCIA(1) |    | RELEVANCIA(2) |    | CLARIDAD(3) |    | SUGERENCIAS |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|---------------|----|-------------|----|-------------|
|    |                                                                                                                                                             | SI             | NO | SI            | NO | SI          | NO |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 1</b>                                                                                                                                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 1  | Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas                                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 2  | Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional                                                                  |                |    |               |    |             |    |             |
| 3  | Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos                                                    |                |    |               |    |             |    |             |
| 4  | Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la institución                                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 5  | Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 6  | Identifica los servicios que ofrece la institución                                                                                                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 7  | Ha participado en la formulación de procesos inventario y catalogación                                                                                      |                |    |               |    |             |    |             |
| 8  | Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del museo                                                              |                |    |               |    |             |    |             |
| 9  | Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios)                                                                              |                |    |               |    |             |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2</b>                                                                                                                                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 10 | Existen guías o protocolos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles de la institución.                                                      |                |    |               |    |             |    |             |
| 11 | Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución                                                                                    |                |    |               |    |             |    |             |
| 12 | Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución. |                |    |               |    |             |    |             |
| 13 | Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programadas en la institución                                      |                |    |               |    |             |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 3</b>                                                                                                                                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 14 | Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles                                                       |                |    |               |    |             |    |             |
| 15 | Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores                                                      |                |    |               |    |             |    |             |
| 16 | Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución                                        |                |    |               |    |             |    |             |
| 17 | Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas                    |                |    |               |    |             |    |             |
| 18 | Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la institución                                                   |                |    |               |    |             |    |             |
| 19 | Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas                                                                                 |                |    |               |    |             |    |             |
| 20 | Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario en la institución                                                                              |                |    |               |    |             |    |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 4</b>                                                                                                                                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 21 | Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio                                                                            |                |    |               |    |             |    |             |
| 22 | Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas                                                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 23 | Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución                                                                                |                |    |               |    |             |    |             |
| 24 | Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución                                     |                |    |               |    |             |    |             |
| 25 | Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 26 | Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en sus acciones diarias                                       |                |    |               |    |             |    |             |
| 27 | Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas                                                     |                |    |               |    |             |    |             |
| 28 | Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado                                                 |                |    |               |    |             |    |             |

OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE  NO APLICABLE ( )

APLICABLE DESPUÉS DE CORREGIR ( )

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ VALIDADOR: Dr / Mg:

Mra. Jessica Palacios Garay

ESPECIALIDAD DEL VALIDADOR:

Metodología

(1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

(2) Relevancia: Al ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

(3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

[Firma]  
Firma del Experto Informante



ESCUELA DE POSTGRADO

Universidad Nacional del Altiplano

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN POR PROCESOS

| N°                 | DIMENSIONES / ITEMS                                                                                                                                         | PERTINENCIA(1) |    | RELEVANCIA(2) |    | CLARIDAD(3) |    | SUGERENCIAS |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|---------------|----|-------------|----|-------------|
|                    |                                                                                                                                                             | SI             | NO | SI            | NO | SI          | NO |             |
| <b>DIMENSIÓN 1</b> |                                                                                                                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 1                  | Identifica los problemas de la institución que determinan sus objetivos y metas                                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 2                  | Identifica las funciones y responsabilidades de los colaboradores a todo nivel ocupacional                                                                  |                |    |               |    |             |    |             |
| 3                  | Los procedimientos para realizar el inventario y la conservación de los bienes y muebles están definidos                                                    |                |    |               |    |             |    |             |
| 4                  | Participa en el proceso de las exposiciones e investigaciones de la institución                                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 5                  | Considera que la institución programa actividades y eventos relacionados a sus procesos de inventario, catalogación, conservación.                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 6                  | Identifica los servicios que ofrece la institución                                                                                                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 7                  | Ha participado en la formulación de procesos inventario y catalogación                                                                                      |                |    |               |    |             |    |             |
| 8                  | Participa en la elaboración de las actividades programadas dentro del Plan Operativo del museo                                                              |                |    |               |    |             |    |             |
| 9                  | Participa en la programación anual de gastos (bienes, suministros y servicios)                                                                              |                |    |               |    |             |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2</b> |                                                                                                                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 10                 | Existen guías o protocolos de identificación y Conservación de los bienes y muebles de la institución.                                                      |                |    |               |    |             |    |             |
| 11                 | Considera la necesidad de un manual de procedimiento para la institución                                                                                    |                |    |               |    |             |    |             |
| 12                 | Considera que los objetivos y plazos están determinados para la realización de las tareas y actividades programadas según su competencia en la institución. |                |    |               |    |             |    |             |
| 13                 | Participa en la ejecución de acciones que contribuyen al cumplimiento de las actividades programadas en la institución                                      |                |    |               |    |             |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 3</b> |                                                                                                                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 14                 | Existe la asistencia técnica en los procesos de Identificación y Conservación de los bienes y muebles                                                       |                |    |               |    |             |    |             |
| 15                 | Se realizan capacitaciones periódicas para el fortalecimiento y especializaciones de los colaboradores                                                      |                |    |               |    |             |    |             |
| 16                 | Conoce y aplica el procedimiento para implementar y verificar la eficacia de los servicios que brinda la institución                                        |                |    |               |    |             |    |             |
| 17                 | Conoce y aplica el procedimiento institucional vigente, para implementar las acciones respecto al cumplimiento de las tareas programadas                    |                |    |               |    |             |    |             |
| 18                 | Emplea los formatos de reporte durante la intervención de los procesos y procedimientos de la institución                                                   |                |    |               |    |             |    |             |
| 19                 | Aplica el seguimiento de satisfacción, a través de las encuestas periódicas                                                                                 |                |    |               |    |             |    |             |
| 20                 | Se realizan auditorías internas a los procesos de inventario en la institución                                                                              |                |    |               |    |             |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 4</b> |                                                                                                                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 21                 | Se procesan los datos (reclamos, quejas, y sugerencias) para mejorar el servicio                                                                            |                |    |               |    |             |    |             |
| 22                 | Reporta las incidencias y ocurrencias diarias suscitadas en la ejecución de las tareas programadas                                                          |                |    |               |    |             |    |             |
| 23                 | Existen problemas asociados a la ejecución de los procesos de la institución                                                                                |                |    |               |    |             |    |             |
| 24                 | Considera que los espacios físicos están acondicionados para atender los diferentes servicios que brinda la institución                                     |                |    |               |    |             |    |             |
| 25                 | Periódicamente elaboran una relación con alternativas de soluciones ante hechos de contingencia                                                             |                |    |               |    |             |    |             |
| 26                 | Realiza propuestas de mejoras en las tareas que realiza utilizando mecanismos de verificación en sus acciones diarias                                       |                |    |               |    |             |    |             |
| 27                 | Diseñan los procesos y procedimientos de elaboración de los productos o servicios que generan las áreas                                                     |                |    |               |    |             |    |             |
| 28                 | Han implementado acciones correctivas como resultado de la evaluación de satisfacción del servicio prestado                                                 |                |    |               |    |             |    |             |

OBSERVACIONES (precisar si hay suficiencia):

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE ( ) NO APLICABLE ( )

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ VALIDADOR: Dr / Mg:

ESPECIALIDAD DEL VALIDADOR:

- (1) Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado
- (2) Relevancia: Al ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- (3) Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia, cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

MINISTERIO DE SALUD  
 Instituto Nacional De Salud Del Niño  
 Mgr. GRIFFINA SARMIAS ACEVEDO  
 Ent. Jefe Del Servicio de Medicina A. Hematología  
 C. E. P. N.º 27968

Firma del Experto Informante

Anexo 6

**EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL 2015 - 2018**

| Departamento<br>(Meta) | PIA       | PIM        | Certificación | Compromiso<br>Anual | Ejecución                            |            | Avance<br>% | AÑO DE<br>EJECUCION |      |
|------------------------|-----------|------------|---------------|---------------------|--------------------------------------|------------|-------------|---------------------|------|
|                        |           |            |               |                     | Atención de<br>Compromiso<br>Mensual | Devengado  | Girado      |                     |      |
| <b>21: PUNO</b>        | 3,897,759 | 17,181,984 | 15,273,067    | 15,228,149          | 15,228,149                           | 15,211,330 | 14,973,837  | 88.5                | 2018 |
| <b>21: PUNO</b>        | 3,233,850 | 10,788,691 | 9,748,693     | 4,727,204           | 4,727,204                            | 4,726,283  | 4,485,104   | 43.8                | 2017 |
| <b>21: PUNO</b>        | 4,563,570 | 23,651,568 | 22,198,071    | 21,793,416          | 21,793,416                           | 21,731,816 | 20,476,756  | 91.9                | 2016 |
| <b>21: PUNO</b>        | 5,281,135 | 25,000,268 | 24,365,370    | 24,365,370          | 24,365,370                           | 23,668,065 | 23,394,368  | 94.7                | 2015 |

FUENTE: Consulta amigable del MEF – 2015 - 2018

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**ARTICULO CIENTIFICO**

**GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL  
PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL- AGRO RURAL  
DIRECCIÓN ZONAL PUNO – 2018**

**PROCESS MANAGEMENT AND ITS INCIDENCE IN THE BUDGET EXECUTION  
OF THE AGRICULTURAL AGRICULTURAL PRODUCTIVE DEVELOPMENT  
PROGRAM - AGRO RURAL ZONAL DIRECTION PUNO – 2018**

**PRESENTADO POR:**

**HAYNER VICENTE MAMANI MACHACA**

**PUNO – PERÚ**

**2019**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

ARTICULO CIENTIFICO

GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN  
PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO  
RURAL- AGRO RURAL DIRECCIÓN ZONAL PUNO – 2018

PROCESS MANAGEMENT AND ITS INCIDENCE IN THE BUDGET EXECUTION OF  
THE AGRICULTURAL AGRICULTURAL PRODUCTIVE DEVELOPMENT PROGRAM  
- AGRO RURAL ZONAL DIRECTION PUNO – 2018

PRESENTADO POR:  
HAYNER VICENTE MAMANI MACHACA



DIRECTOR DE TESIS :

  
.....  
Dr. NICOLAS EDGAR ROQUE BARRIOS

COORDINADOR  
DE INVESTIGACION :

  
.....  
DR. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

PUNO – PERU

2019

**GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCIÓN  
PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO  
RURAL- AGRO RURAL DIRECCIÓN ZONAL PUNO – 2018**

PROCESS MANAGEMENT AND ITS INCIDENCE IN THE BUDGET EXECUTION OF  
THE AGRICULTURAL AGRICULTURAL PRODUCTIVE DEVELOPMENT PROGRAM  
- AGRO RURAL ZONAL DIRECTION PUNO – 2018

**Hayner Vicente Mamani Machaca, Nicolás Edgar Roque Barrios**

haynermamani@gmail.com

**PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL – AGRO RURAL  
DIRECCION ZONAL PUNO.**

Dirección: Jr. Moquegua N° 264 – Puno; teléfono: (051) 369-197

**RESUMEN:**

El presente artículo científico de la investigación titulado: GESTION POR PROCESOS Y SU INCIDENCIA EN LA EJECUCION PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO AGRARIO RURAL- AGRO RURAL DIRECCION ZONAL PUNO – 2018, donde la principal problemática es que los documentos de gestión a nivel de unidad operativa que son elaborados de manera descontextualizada a la realidad porque su ejecución no se convierte en logros significativos y no permiten el adecuado desarrollo y ejecución presupuestal para el logro de metas y actividades que se tiene proyectado dentro de los planes operativos anual en los diferentes programas presupuestales, esto debido a que los procesos y procedimientos son lentos, confusos y no estandarizados, y la presente investigación tuvo como objetivo identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018. Dentro de la metodología que se utilizó tenemos; un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación descriptivo- correlacional, diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. La población a tener en cuenta es el personal que labora en la institución “Dirección Zonal Puno”, personal CAP, CAS y locación de servicios haciendo un total de 54 personas y finalmente nuestra muestra es de tipo censal y muestreo no probabilístico para el análisis estadístico se tomara en cuenta el Rho de Pearson, concluye que de acuerdo a la evidencia estadística de correlación de Pearson el resultado fue de Rho. 0.511 en el programa de SPSS, demostrando así una correlación moderada, y un mediano nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución del gasto de la misma forma de Rho. 0.786, demostrando así una correlación

significativa, y un alto nivel de incidencia directa de la gestión por procesos en la calidad del gasto, concluyendo de esta forma 0.511 de Rho, demostrando así una correlación positiva significativa, y un alto nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución del gasto, a nivel de las dimensiones de compromiso, devengado y pagado, entendemos que los colaboradores de la institución tienen conocimiento acerca de los diferentes procesos establecidos en los diferentes instrumentos de gestión para la ejecución de actividades y presupuestos a nivel de la Dirección Zonal Puno no obstante los procesos establecidos por la Sede Central de AGRORURAL no están contextualizados a la realidad de la Dirección Zonal Puno. Y finalmente se logró proponer lineamientos que permitan mejorar de procesos para una correcta ejecución presupuestal del programa de desarrollo productivo agrario rural –Agro rural – Dirección Zonal Puno bajo la metodología aplicada por la Secretaria de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros donde se establecen cuatro pasos para la mejora de los procesos: Medir, analizar y evaluar los procesos; Mejorar los procesos, documentación e institucionalizar los procesos.

**Palabras Clave:** Gestión, Metas, Planificación, Presupuesto, Procesos

**ABSTRACT**

The present scientific article of the research entitled: PROCESS MANAGEMENT AND ITS INCIDENCE IN THE BUDGET EXECUTION OF THE RURAL AGRICULTURAL PRODUCTIVE DEVELOPMENT PROGRAM - AGRO RURAL ZONE PUNO ADDRESS - 2018, where the main problem is that the management documents at the operating unit level that they are elaborated in a decontextualized way to reality because their execution does not become significant achievements and they do not allow the adequate development and budgetary execution for the achievement of goals and activities that are projected within the annual operational plans in the different budgetary programs, This is because the processes and procedures are slow, confusing and non-standardized, and this research aimed to identify the level of incidence of process management in the budget execution of the Rural Agricultural Productive Development Program - AGRORURAL - Zonal Puno Directorate 2018. Within the methodology It was used; A quantitative approach, the type of descriptive-correlational research, research design is non-experimental cross-sectional. The population to take into account is the staff that works in the institution "Direction Zonal Puno", CAP, CAS staff and location of services making a total of 54 people and finally our sample is of census type and non-probabilistic sampling for statistical analysis Pearson's Rho will be taken into account, concludes that according to Pearson's correlation statistical evidence the result was Rho. 0.511 in the SPSS program, thus demonstrating a moderate correlation, and a medium level of incidence of process management in the execution of expenditure in the same way as Rho. 0.786, thus demonstrating a significant correlation, and a high level of direct incidence of process management in the quality of expenditure, thus concluding 0.511, thus demonstrating a significant positive correlation, and a high level of incidence of process management In the execution of the expense, at the level of the dimensions of commitment, accrued and paid, we understand that the collaborators of the institution have knowledge about the different processes established in the different management instruments for the execution of activities and budgets at the level of the However, the processes established by AGRORURAL Headquarters are not contextualized to the reality of the Puno Zone Management. And finally, it was possible to propose guidelines that allow improving processes for a correct budget execution of the rural agricultural productive development program –Agro rural - Zonal Puno Management under the methodology applied by the Secretary of Public Management.

**Keywords:** Management, goals, planning, budget, process.

**INTRODUCCION:**

En el presente artículo científico se logra obtener antecedentes necesarios para la elaboración de la misma, los antecedentes presentados son en gestión por procesos y ejecución presupuestal que se mencionan a continuación:

Armijos (2016) en su investigación titulada Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito campesina COOPAC Ltda., tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC Ltda. La investigación fue descriptiva, método deductivo. Se concluyó: Se diseñó y definió los procesos para los departamentos de crédito y cobranzas de la Cooperativa de ahorro y Crédito COOPAC Ltda., y de esta manera puedan ser de uso oficial en la cooperativa. Al Mantener una adecuada documentación de los procesos, con seguridad se obtendrá un mejor desempeño de las actividades y por ende se verá reflejado en los resultados al final de cada semestre.

Mantari (2014) En su tesis “El proceso de ejecución presupuestal y su influencia en la calidad de gasto de la Municipalidad Provincial de Huancavelica periodo 2013”, Concluye que la una adecuada ejecución presupuesta en la municipalidad provincial de Huancavelica mejorara la calidad de gasto público el cual sería destinados a favorecer los niveles de vida de la población

Esta investigación, ayudará a elevar el interés por la aplicación de esta nueva concepción de la gestión por procesos, de manera que cada vez sea mayor el número de profesionales que se interese por su estudio y, en consecuencia, se implemente cada vez de mejor manera la ley de modernización del estado peruano a través de la gestión por procesos, La investigación cobra mayor relevancia porque la misma será de gran beneficio para los actores directos e indirectos de las instituciones públicas en este caso el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural Agro rural – Dirección Zonal Puno, al mismo tiempo permitirá establecer de manera eficiente y eficaz la gestión pública alcanzando los objetivos institucionales de manera efectiva. Así mismo constituirá para el autor de la investigación, un instrumento de aplicación de conocimientos adquiridos durante la fase de formación académica universitaria en pre grado.

La Visión de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es tener un Estado moderno al servicio de las personas, siendo una de sus características la orientación al ciudadano, es decir un Estado que asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los

ciudadanos. Por otro lado, un componente de la gestión pública orientada a resultados, es la gestión por procesos, que presupone que una gestión al servicio del ciudadano debe cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Los documentos de gestión a nivel de unidad operativa que son elaborados de manera descontextualizada a la realidad porque su ejecución no se convierte en logros significativos y no permiten el adecuado desarrollo y ejecución presupuestal para el logro de metas y actividades que se tiene proyectado dentro de los planes operativos anual en los diferentes programas presupuestales, esto debido a que los procesos y procedimientos son lentos, confusos y no estandarizados, procesos que tienen un enfoque funcional y finalmente la no existencia de filtros establecidos en los documentos de gestión que permitan realizar una gestión de calidad, de manera eficiente y eficaz.

Frente a esta problemática es necesario conocer cómo actúa el personal de la institución en esta situación crítica de descontento de los usuarios y dificultades para realizar una adecuada ejecución presupuestal. Se tuvo como hipótesis general, la gestión por procesos incide significativamente en la ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural –AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018 y de la misma forma el objetivo, identificar el nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución presupuestal del Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL – Dirección Zonal Puno 2018, esta investigación, ayudó a elevar el interés por la aplicación de esta nueva concepción de la gestión por procesos, de manera que cada vez sea mayor el número de profesionales que se interese por su estudio y, en consecuencia, se implemente cada vez de mejor manera la ley de modernización del estado peruano a través de la gestión por procesos que como tal es necesario y exitoso de gran utilidad para la gestión pública en todas las instituciones del estado. La variable Gestión por procesos está relacionada de manera significativa con la variable ejecución presupuestal, según la correlación de Pearson de 0.851 representado este resultado como significativo; quiere decir que a medida en que incrementa la relación en un mismo sentido sube para ambos variables de los colaboradores del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Agro rural de la Dirección Zonal Puno, de la misma forma los procesos que están establecidos en la institución son mejorables para optimizar los

recursos para lograr una mejor ejecución presupuestal a nivel de compromiso, devengado y pagado.

## **MATERIAL Y METODOS**

Según Rostum, (2012) La población corresponde a la totalidad de los valores de una característica medida en el conjunto de los individuos que son de interés en un cierto estudio y para los cuales se obtendrán las conclusiones respecto a tal característica: La población estuvo compuesta por el Programa De Desarrollo Productivo Agrario Rural – Agro Rural- Dirección Zonal Puno (54 trabajadores). De acuerdo al Cuadro de Asignación de Personal CAP 2018, CAS 2018. El tipo de muestreo a utilizar fue el no probabilístico, y la muestra fue censal porque la conformación de la muestra estuvo previamente determinada a la investigación a realizar, es decir, no se influyó en su conformación, asimismo la muestra se considera censal porque se selecciona al 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos y al mismo tiempo debido a que el personal seleccionado en la muestra está involucrado en las actividades y acciones que se tienen en los diferentes procesos para la ejecución presupuestal.

En este sentido Ramírez (1997) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. Dado que la población del trabajo de investigación es pequeña compuesta por 54 trabajadores que conforman la Dirección Zonal Puno – AGRORURAL.

Según Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). El enfoque de la investigación utilizado es cuantitativo, debido a que esta investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. el diseño de la investigación es, no experimental de corte transversal (descriptivo - correlacional). Descriptivo por lo que se realizó sin manipular deliberadamente las variables de estudio, es decir se observa y se describe los hechos en su contexto natural, para después analizarlos. El tipo de investigación es descriptiva – correlacional porque se pretende identificar como incide la gestión por procesos en la ejecución presupuestal de AGRO RURAL – Dirección Zonal Puno. Descriptiva porque buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Y el método que se utilizó es Hipotético deductivo Puesto que utiliza un enfoque cuantitativo (deductivo) porque utilizaremos la observación y cuestionario como herramientas para poder investigar. La técnica e instrumento para la recolección de datos fueron Encuesta y Cuestionario respectivamente otorgándole una valorización de la siguiente forma:

El instrumento consta de 28 ítems cada encuesta para la variable independiente y dependiente, que fue elaborado bajo los criterios de respuesta de escala de Likert bajo los siguientes parámetros:

- 5 = SIEMPRE
- 4= CASI SIEMPRE
- 3 = A VECES
- 2 = CASI NUNCA
- 1 = NUNCA

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2014). Los puntajes asignados a cada una de las alternativas de la escala de Likert que van del 1 a 5 puntos.

Confiabilidad del instrumento: Se aplicó un cuestionario para cada variable con 28 preguntas; de manera que se midió a las dos variables de investigación, sometiéndolas a un análisis para demostrar su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach. Par el análisis descriptivo: Se utiliza para observar el comportamiento de ambas variables, entre los cálculos estadísticos que se realizarán tenemos los totales por variables, tablas de frecuencias por preguntas, las cuales serán presentadas mediante tablas con sus respectivas figuras e interpretaciones. Para el análisis ligado a la hipótesis: Para contrastar las hipótesis se ha utiliza el método estadístico inferencial, la correlación de las hipótesis a través de la prueba de llamada Pearson.

**RESULTADOS**

De acuerdo al desarrollo del trabajo de investigación, se da a conocer los resultados de la investigación según el objetivo general y los objetivos específicos, de acuerdo a los instrumentos y técnicas empleados en el ámbito de investigación.

Tabla 65

*Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y Ejecución Presupuestal*

|                           |                           | Gestión Por<br>Procesos | Ejecución<br>Presupuestal |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Gestión Por Procesos      | Correlación de<br>Pearson | 1                       | ,851**                    |
|                           | Sig. (bilateral)          |                         | ,000                      |
|                           | N                         | 54                      | 54                        |
| Ejecución<br>Presupuestal | Correlación de<br>Pearson | ,851**                  | 1                         |

|                  |      |    |
|------------------|------|----|
| Sig. (bilateral) | ,000 |    |
| N                | 54   | 54 |

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* reporte del SPSS RHO

**Interpretación:**

Tal como observamos en tabla N° 62. la variable Gestión por procesos está relacionada de manera positiva con la variable ejecución presupuestal, según la correlación de Pearson de 0.851 representado este resultado como significativo; quiere decir que a medida en que incrementa la relación en un mismo sentido sube para ambos variables. Asimismo, como el nivel de significancia es menor a 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), es decir existe evidencia estadística para afirmar que La relación existente entre la gestión por procesos y la ejecución presupuestal fue significativa de los colaboradores del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL de la Dirección Zonal Puno.

Tabla 66

*Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y la dimensión ejecución del gasto.*

|                      |                        | Gestión Por Procesos | Ejecución Del Gasto |
|----------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| Gestión Por Procesos | Correlación de Pearson | 1                    | ,511**              |
|                      | Sig. (bilateral)       |                      | ,000                |
|                      | N                      | 54                   | 54                  |
| Ejecución Del Gasto  | Correlación de Pearson | ,511**               | 1                   |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000                 |                     |
|                      | N                      | 54                   | 54                  |

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* reporte del SPSS RHO

**Interpretación:**

En la tabla N° 63 La gestión por procesos está relacionada de manera positiva con la primera dimensión ejecución del gasto, según la correlación de Pearson es de 0.511 evidenciando el resultado como positiva significativa. Es decir que a medida que se incrementa la asociación en un mismo sentido, aumenta para ambos variables. Asimismo, como el nivel de significancia es menor a 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), es decir existe evidencia estadística para afirmar que La relación existente entre la gestión por procesos y la ejecución del gasto es altamente significativa de los colaboradores del

Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL de la Dirección Zonal Puno.

Tabla 67

*Prueba de correlación según Pearson entre la variable Gestión por Procesos y calidad del gasto.*

| <b>Correlaciones</b> |                        |                         |                      |
|----------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
|                      |                        | Gestión Por<br>Procesos | Calidad Del<br>Gasto |
| Gestión Por Procesos | Correlación de Pearson | 1                       | ,786**               |
|                      | Sig. (bilateral)       |                         | ,000                 |
|                      | N                      | 54                      | 54                   |
| Calidad Del Gasto    | Correlación de Pearson | ,786**                  | 1                    |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000                    |                      |
|                      | N                      | 54                      | 54                   |

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** reporte del SPSS RHO

#### **Interpretación:**

En la tabla N° 64 La gestión por procesos está relacionada de manera positiva con la segunda dimensión ejecución del gasto, según la correlación de Pearson es de 0.786 evidenciando el resultado como positiva significativa. Es decir que a medida que se incrementa la asociación en un mismo sentido, aumenta para ambos variables. Asimismo, como el nivel de significancia es menor a 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), es decir existe evidencia estadística para afirmar que La relación existente entre la gestión por procesos y la calidad del gasto es altamente significativa de los colaboradores del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRORURAL de la Dirección Zonal Puno.

#### **DISCUSIÓN**

Descripción de hallazgos relevantes, significativos y comparación crítica con la literatura existente. A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general que establece que existe correlación entre la gestión por procesos y ejecución presupuestal del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - Dirección Zonal Puno.

La variable Gestión por procesos está relacionada de manera significativa con la variable ejecución presupuestal, según la correlación de Pearson de 0.851 representado

este resultado como significativo; quiere decir que a medida en que incrementa la relación en un mismo sentido sube para ambas variables de los colaboradores del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – Agro rural de la Dirección Zonal Puno, de la misma forma los procesos que están establecidos en la institución son mejorables para optimizar los recursos para lograr una mejor ejecución presupuestal a nivel de compromiso, devengado y pagado.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Carpio (2017), quien señala que la Gestión por procesos permite que los procedimientos sean adecuados e importantes para el logro de objetivos de la institución y/o organización, la aplicación de la Simplificación administrativa nos permitió mejorar la eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil al optimizar los recursos que en su principio estaban mal utilizados.

Según García (2011) establece que la mejora continua de la gestión de calidad tiene implicancia eficiente en el diseño y mejoramiento de procesos en la presidencia del Consejo de Ministros, en consecuencia, tiene una estrecha relación en la implementación de una gestión por procesos en las instituciones públicas.

Según Guanín (2015) es frecuente encontrar en las entidades públicas trabajadores que individualmente realizan una buena labor, pero sin comprender ni preocuparse por la forma cómo su trabajo puede afectar de mayor o menor nivel. Del mismo modo, en la municipalidad distrital de Mi Perú y en otras municipalidades, es común encontrar a funcionarios y trabajadores que realizan una labor muy eficiente, pero de una manera aislada y personal, lo cual, demuestra que el problema es la falta de una definición, diseño, implementación, control y evaluación de los procesos de gestión.

Santamaria, Z. (2010). En su Tesis: “Análisis y Evaluación de la Ejecución del Presupuesto de Inversión de la Municipalidad Distrital de Cuyo cuyo, Periodos 2007 y 2008” Concluye: El Presupuesto de Inversión de la Municipalidad Distrital de Cuyo cuyo, está compuesto por siete fuentes de financiamiento, de las cuales “Fondo De Compensación Municipal - FONCOMUN” y “Canon y Sobre canon” son los rubros más importantes en el Presupuesto Programado de Inversión de los períodos 2007 y 2008; constituyendo ambos el 77.26% del total del Presupuesto Programado para 2007, y el 57.48% del total del presupuesto Programado para 2008.

**Conclusiones:**

**Primero:** se concluye que de acuerdo a la evidencia estadística de correlación de Pearson el resultado fue de Rho. 0.511, demostrando así una correlación positiva significativa, y un alto nivel de incidencia de la gestión por procesos en la ejecución del gasto, a nivel de las dimensiones de compromiso, devengado y pagado, entendemos que los colaboradores de la institución tienen conocimiento acerca de los diferentes procesos establecidos en los diferentes instrumentos de gestión para la ejecución de actividades y presupuestos a nivel de la Dirección Zonal Puno no obstante los procesos establecidos por la Sede Central de AGRORURAL no están contextualizados a la realidad de la Dirección Zonal Puno.

**Segundo:** Se concluye que de acuerdo a la certeza estadística de correlación de Pearson el resultado fue de Rho. 0.786 en el programa de SPSS, demostrando así una correlación positiva significativa, y un alto nivel de incidencia directa de la gestión por procesos en la calidad del gasto, a nivel de las dimensiones de eficiencia y eficacia.

**Tercero:** Se logra proponer lineamientos que permitan mejorar de procesos para una correcta ejecución presupuestal del programa de desarrollo productivo agrario rural – Agro rural – Dirección Zonal Puno bajo la metodología aplicada por la Secretaria de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de Ministros donde se establecen cuatro pasos para la mejora de los procesos: Medir, analizar y evaluar los procesos; Mejorar los procesos, documentación e institucionalizar los procesos.

**Agradecimiento:**

Ante todo, agradezco a Dios por permitirme estar con vida y salud para lograr mis objetivos.

Agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano por permitir ingresar y ser formadora de mi desarrollo profesional.

Agradezco a AGRORURAL – Dirección Zonal Puno por otorgarme la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Agudelo, L. F. (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. Colombia: ICONTEC.
- Albi, E., & Onrubia J. (2015). Economía de la gestión pública. España: Editorial Universitaria Ramón Areces
- Alvarado, J. (2016). Presupuesto del sector público año fiscal 2016. Perú: Marketing Consultores SA.
- Castillo, J. (2013). Administración pública (1 ed.). Lima, Perú: A. G. EIRL.
- Carrasco, J. (2011). La Gestión de Procesos, alineación con la estrategia. México: McGraw Hill.
- Fernández, M. (2013). El control, fundamento de la gestión por procesos. Madrid: ESIC.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. México: McGrawHill /Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw -Hill
- Pérez, F. d. (2012). Gestión por Procesos (5° ed.). Madrid: ESIC
- Ramírez, T. (1997). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Rustom, A. 1990. Elementos de Probabilidad y su aplicación a la Agronomía. Publicación Docente N° 1. Dirección Escuela de Agronomía, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Universidad de Chile.
- haynermamani@gmail.com