

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Sistema de recursos humanos y la gestión del presupuesto en la
Municipalidad Distrital de Shilla, 2016

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADOR
PUBLICO

Autor:

Ricra Arellano Issa Mayte

Asesor:

León Alva, Ernesto

Huaraz - Perú

2018

PALABRAS CLAVE

TEMA	SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS Y PRESUPUESTO
ESPECIALIDAD	CONTABILIDAD

KEYWORDS

THEME	SYSTEM OF HUMAN RESOURCES AND BUDGET
SPECIALITY	ACCOUNTING

11. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sector

53 Ciencias Económicas

5303 Contabilidad Económica

5303.99 Contabilidad gerencial

TÍTULO

**SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTION DEL
PRESUPUESTO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SHILLA,
2016**

TITLE

**SYSTEM OF HUMAN RESOURCES AND BUDGET MANAGEMENT AT
THE DISTRICT MUNICIPALITY OF SHILLA, 2016**

RESUMEN

La investigación denominada “sistema de recursos humanos y la gestión del presupuesto en la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016”, tuvo como propósito determinar la influencia del sistema de recursos humanos en la gestión del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016.

La investigación fue del tipo descriptivo y diseño no experimental, se aplicó la técnica de la encuesta y el análisis documental, como instrumento se utilizó el cuestionario la ficha de análisis documental, lo que permitió observar, conocer y explicar las situaciones más resaltantes, respecto a la relación que existe entre las variables estudiadas.

Así mismo, se aplicó el muestreo no probabilístico para determinar la muestra de investigación, el mismo que fue de 25 servidores de la Municipalidad Distrital de Shilla – Carhuaz, con los resultados se demostró que el sistema de recursos humanos influye en la gestión del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.

ABSTRACT

The research called "human resources system and budget management in the District Municipality of Shilla, 2016", aimed to determine the influence of the human resources system in the management of the budget of the District Municipality of Shilla, 2016.

The research was of the descriptive type and non-experimental design, the survey technique and the documentary analysis were applied, as an instrument the questionnaire was used the documentary analysis sheet, which allowed observing, knowing and explaining the most outstanding situations, regarding the relationship that exists between the variables studied.

Likewise, the non-probabilistic sampling was applied to determine the research sample, the same as that of 25 servers of the District Municipality of Shilla - Carhuaz, with the results it was shown that the human resources system influences the management of the budget of the District Municipality of Shilla.

ÍNDICE

	PG.
PALABRA CLAVE	i
TÍTULO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica	1
1.2. Justificación de la Investigación	5
1.3. Problema	6
1.4. Marco Referencial	6
1.5. Hipótesis	63
1.6. Objetivos	63
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	64
2.1. Tipo y diseño de investigación	64
2.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	66
2.3. Procesamiento y Análisis de la Información	67
CAPÍTULO III: RESULTADOS	68
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	82
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	85
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	87
CAPÍTULO VII: DEDICATORIA	88
CAPÍTULO VIII: AGRADECIMIENTO	89
CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFIA	90
CAPÍTULO X: ANEXOS	93

I. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Para el desarrollo del presente trabajo, se revisó una serie de información relacionada con el tema de investigación; en ese contexto se citarán investigaciones más recientes; entre otros tenemos los siguientes:

(Lugo, 2016). En su investigación denominada “Antología de Administración de Recursos Humanos, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (Hidalgo – México)”, concluyó que el capital intelectual es la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento y comienza con el reconocimiento de los activos intangibles que hacen que una organización sea eficiente y competitiva.

La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas.

(Rodríguez, 2015). En su investigación titulada “la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos”, llegó a las siguientes conclusiones:

Como parte de los análisis económico-financieros de las universidades cubanas, indicadores de gestión presupuestaria con enfoque de riesgos que posibiliten ir tomando decisiones que minimicen el retiro o pérdida de financiamiento, con el impacto negativo que esta acción representa para el logro de los objetivos institucionales y el incremento de la calidad de los procesos y actividades, al afectar el respaldo financiero para el adecuado desarrollo de estas.

Sin embargo, es necesario destacar que constituye una premisa fundamental para la aplicación de este enfoque contar con la contabilidad certificada y un sistema de control interno adecuado.

La aplicación del enfoque de riesgos posibilitará la anticipación en la toma de decisiones y por lo tanto la disminución de los retiros de financiamientos vinculados a causales como inmovilización de inventarios, pagos anticipados, entre otros.

(Callata, 2016). En su investigación titulada “La ejecución presupuestal y su incidencia en el logro de metas y objetivos de la municipalidad distrital de Taraco, periodos 2014 – 2015, concluye que el presupuesto de ingreso de la Municipalidad Distrital de Taraco, en ninguno de los periodos en estudio muestra paridad entre la programación del presupuesto y el presupuesto ejecutado.

Siendo el presupuesto de ingresos programado para el periodo 2014, según el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 6 353,245,00 y el presupuesto ejecutado de S/ 6 249,014,00 que representa el 98.36%. Y en el periodo 2015 se tuvo un presupuesto programado según el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de S/ 7 489,078,00 y el presupuesto ejecutado de S/ 6 681,952,00 que representa el 89.22% demostrando que en 2014 tiene cumplimiento de ingreso ejecutado optimo, y en el periodo 2015 un cumplimiento de ingreso ejecutado regular; por lo tanto, la ejecución presupuestal se va de regular a optimo que consiste en el cumplimiento con las metas y objetivos institucionales.

(Alcazar, 2011). En su investigación titulado “Estudio de prácticas de Gestión de Recursos Humanos en entidades públicas” (estudio cualitativo sobre el manejo de los recursos humanos en distintas instituciones del estado) publicada por la autoridad nacional del Servicio Civil (Servir), llegó a las siguientes conclusiones:

No existe un marco integrado para la administración de recursos humanos.

Es decir, que distintas etapas de la carrera pública, tales como ingreso y selección, evaluación, capacitación, promociones y ascensos y salidas, no

funcionan como parte de un mismo sistema dentro de las instituciones, sino que en cada etapa se busca satisfacer la normativa sin aprovechar las complementariedades entre ellas y los beneficios que integrarlas puede traer.

Las unidades encargadas del manejo de recursos humanos no tienen las capacidades ni posibilidades, ni operan en la práctica como verdaderas unidades de gestión de recursos humanos. Estas no parecen operar en función de proveer incentivos adecuados para el funcionario público, sino más bien, como oficinas meramente administrativas.

Por lo general el manejo de recursos humanos no está atado a la definición y uso de perfiles y competencias para las funciones de los trabajadores. A su vez, se ha encontrado que los instrumentos de gestión que permitan la definición de perfiles y competencias, no se actualizan con una frecuencia apropiada en las instituciones centrales. La actualización de estos instrumentos es importante pues define la estructura de competencias y de perfiles necesarios para cada cargo dentro de la institución. A partir de esta estructura actualizada es que se puede crear un sistema integrado de manejo de recursos humanos que vincule actividades de evaluación con aquellas de capacitación y promoción, y en general, con cualquier sistema de incentivos internos en la institución. Existen algunas excepciones en las instituciones.

(Loli, 2012). En su tesis titulada “la contabilidad de recursos humanos y su incidencia en el logro de objetivos y metas institucionales del Gobierno Regional de Ancash 2007-2008”, concluye en:

- La gran mayoría afirma que no cuenta con remuneraciones por productividad lo que indica que la sede Regional no cuenta con una política remunerativa clara y que desconoce los objetivos de productividad.
- El grueso de trabajadores practica valores positivos al interior de su área lo cual es importante para las relaciones humanas y trabajo en equipo. Sin embargo, no se ve reflejado en los resultados institucionales.

(Tanaka, 2013). En su tesis denominada “Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud”, concluye que:

1. Durante el período de análisis, el presupuesto del MINSA no ha mostrado un incremento significativo en la asignación de recursos por parte del MEF, la asignación es inercial, pues se repiten año a año sin relación de continuidad.
2. La programación y ejecución prioriza la Salud Individual y la Salud Colectiva, salvo en los años 2005 y 2006, donde ésta última tiene menor participación que el Programa de Administración. Por lo tanto, se deduce que se reordenaron las prioridades en los dos últimos años.
3. En el MINSA, se observa una débil articulación del planeamiento con el presupuesto desde una perspectiva de resultados, así mismo, no se cuenta con instancias de coordinación sistemática, lo que dificulta una sinergia natural entre los diferentes instrumentos como los Planes Estratégicos Sectoriales y Territoriales, la Programación Multianual y los Planes Estratégicos Institucionales.
4. La regulación de la ejecución del gasto público no contribuye a una gestión por resultados, toda vez que se orienta a los procedimientos y cumplimiento de normas y leyes, mas no a resultados tangibles en beneficio de la población con mayores necesidades. No obstante, las normas existentes al respecto, en la práctica, la sociedad civil participa en forma limitada en el proceso de toma de decisiones.
5. De acuerdo con los datos obtenidos en el trabajo de campo y el análisis del mismo se confirma la hipótesis general y las hipótesis específicas planteadas en el presente trabajo, en el sentido de que cambiar las relaciones significativas mejoró los resultados en el desempeño de los programas. Esto

se verifica con el cambio de la asignación presupuestal en el año 2007, para priorizar tanto la salud individual como la colectiva, con una participación superior al 80% mejorando la eficacia y la eficiencia del gasto público.

Adicionalmente, la percepción de la institución sobre la eficiencia y eficacia sobre los Programas Estratégicos y su asignación presupuestal mejora sustantivamente, lo que se demuestra en el índice de correlación p-value (sig.) por la aplicación del PpR.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Fue conveniente ejecutar la investigación ya que bajo un enfoque teórico práctico, los resultados servirán como punto de partida para futuras reflexiones científicas.

Así mismo, la investigación resulta de gran utilidad puesto que presenta un panorama mucho más amplio y claro del manejo del sistema de recursos humanos y la gestión presupuestaria. La importancia de la investigación radica el impacto social que tiene el manejo presupuestal en los gobiernos locales distritales, cuyos resultados se pone a disposición de las autoridades y personal técnico y profesional de la municipalidad.

Los resultados permitirán mejorar la gestión presupuestaria de la municipalidad a través de la implementación de políticas, estrategias y procedimientos de recursos humanos con arreglo a la filosofía institucional, desarrollando una gestión presupuestaria eficiente, eficaz, económica y sostenible.

La investigación permitió reflexionar y discutir las dimensiones de las variables del problema, lo que permite proponer a las entidades públicas, un enfoque innovador sobre la optimización de los recursos humanos, que garantice una eficiente gestión presupuestaria, lo cual contribuirá a un mayor conocimiento científico sobre este tema.

Los resultados obtenidos mediante la recolección de información y el análisis realizado, revela que existe relación entre las variables estudiadas, por lo que, servirán como punto de partida y antecedentes para mejorar el sistema de recursos humanos y asegurar una eficiente gestión presupuestaria.

En ese contexto, el trabajo de investigación buscó conocer en qué medida el sistema de recursos humanos influyó en la gestión del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.

1.3. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influye el sistema de recursos humanos en la gestión del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016?

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. BASES TEÓRICAS

Sistema de Recursos Humanos

(Alles, 2005). Propone que el sistema de administración y desarrollo de los recursos humanos consiste en un conjunto de políticas, normas y procedimientos destinados a: organizar los elementos humanos que se requieren; crear y mantener las condiciones necesarias para garantizar que, además de la mayor y mejor utilización de este recurso, se logre la renovación oportuna de sus integrantes. De acuerdo con esta definición, el sistema de recursos humanos no debe entenderse solamente como un sistema de procedimientos administrativos, sino también como el desarrollo del personal, es decir, como una forma sistemática de alcanzar el progreso del trabajador en el ámbito de la empresa, colocándolo en condiciones tales que pueda lograr cada vez mejores condiciones y mayores responsabilidades.

Los objetivos más importantes del sistema son: mantener la fuerza de trabajo en la empresa, en plena capacidad de producción y eficiencia; equilibrar las relaciones entre la empresa y sus trabajadores de tal manera que en el juego normal de sus intereses no prevalezcan los de un lado sobre los del otro, en detrimento de los intereses de la comunidad que constituyen uno de los propósitos fundamentales de la institución; colocar al trabajador en condiciones de alcanzar mejores posiciones y mayores responsabilidades, de un modo tal que optimice el recurso al mismo tiempo que impulse el progreso de sus elementos.

Evolución de los Recursos Humanos

Según el modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora de la productividad. (Montes, 2006).

Modelo de Recursos humanos

El modelo de recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos. (Montes 2006).

En este modelo se afirma que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales deben de ser satisfechas, y sólo así las personas pueden mejorar en sus actividades, llegar a desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente. Entre el más conocido se tiene la Pirámide de Necesidades de Maslow, basado en las necesidades fisiológicas, seguridad, aceptación social, autoestima y autorrealización.

Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento. (Herrera, 2011).

A pesar de la complejidad que tiene implícito el fenómeno social, la dirección de personas ha transcurrido por disímiles etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad.

El concepto de “hombre” ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Cultura y gestión de recursos humanos

En su mayoría, las organizaciones, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales. En cuanto a la actividad específica de Recursos Humanos, también se observan cambios fundamentales en el nuevo

enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los directivos y mandos, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia. (Castaño, 2005)

La Administración del recurso humano

La administración como ciencia se puede definir como todos los procesos (planificación, organización, dirección y control) llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización, permiten llegar a alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto (Chiavenato I. , 2007) menciona: La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos” y luego añade “Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales.

Las instituciones sean privadas o públicas para llegar a cumplir con sus objetivos y metas, necesitan de esfuerzos humanos, los cuales deben de ser coordinados y orientados de manera oportuna. “Una mejor

explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Coulter, 2010).

La administración de los recursos humanos no solo involucra la puesta en marcha de los procesos con que cuenta como ciencia, sino que también se hace necesario que quienes dirijan la gestión de las personas, estén en la capacidad, con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y destrezas), los cuales permitan realizar una buena gestión. A esto se le debe añadir los recursos económicos y materiales necesarios que brinde la organización, para las diferentes etapas y programas de gestión de personal.

La administración de recursos humanos consiste, por tanto, en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente esté con el trabajo (Montes 2006).

Capital humano

Representado en las actitudes, aptitudes, experiencias y modelos mentales que conducen las personas y equipos de personas a interpretar y utilizar datos e información, relacionados con los productos, servicios, procesos, mercados y clientes involucrados en el negocio al que pertenecen. Lo anterior, con el fin de generar conocimiento materializado en nuevas y mejores propuestas que representen mayor riqueza para las organizaciones. El capital humano hace referencia a las personas y a aspectos intrínsecos de las mismas, tales como, el conocimiento que poseen y crean, la experiencia acumulada y la capacidad de aprendizaje, la motivación e identidad con su ejercicio

profesional, la habilidad de razonamiento y de toma de decisiones, entre otros. Incluye el conocimiento explícito o tácito útil para la empresa, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad para aprender. (Díaz, 2007).

Políticas de recursos humanos

Las políticas de Recursos Humanos son guías de acción que hacen referencia a cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus trabajadores para alcanzar, por intermedio de ellos, los objetivos de la empresa; a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Básicamente las políticas guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscando dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los trabajadores. Las políticas de recursos humanos establecen el escenario para una amplia gama de programas de energía humana, desde el reclutamiento hasta el retiro. (Machicao, 2007).

(Lagual, 2013). Dice que la gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. La gestión de recursos humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados

directa o indirectamente con el trabajo. Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

(Machicao, 2007), quien identifica que los principales objetivos de las políticas de Recursos Humanos y su implementación en procesos, son: Maximizar la calidad de producción, el uso de habilidades y aptitudes más elevadas, maximizar la seguridad económica, maximizar las oportunidades, proveer líderes profesionales competentes, promover ascensos desde adentro, cooperar con los sindicatos de empleados, generar oportunidades de autodesarrollo para todos, establecer un procedimiento de quejas, generar una apreciación por objetivos, realizar un inventario de talentos y proporcionar beneficios y servicios a los empleados.

Teoría de las Relaciones Humanas: el enfoque humanístico

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. (Elton Mayo, 1949).

Relaciones humanas

En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes. (Elton Mayo, 1949).

Recursos Humanos

(Chiavenato, 2001). Dice que son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen – director, gerente, supervisor, operario o técnico- las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas defieren entre sí y constituyen en recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

(Castillo, 2012). Afirma que la administración de Recursos Humanos Los orígenes de la ARH, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes, aunque en conflicto permanente.

Gestión estratégica de recursos humanos

La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es una disciplina derivada de la Dirección Estratégica, que nace como consecuencia de las aportaciones efectuadas por ésta en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno a comienzos de la década de los ochenta. Por, tanto, nos encontramos ante una disciplina con menos de 20 años de vida. Esta juventud conlleva una relativa ausencia de una doctrina científica asentada, si bien ya se han publicado numerosos libros y artículos, que nos servirán de base para construir esta asignatura.

La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es el campo, dentro de la Dirección Estratégica, que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional.

Según Miller, la DERH engloba aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso.

Se trata, en suma, de identificar metódicamente donde residen las fortalezas en recursos humanos que tiene la empresa, y definir las estrategias empresariales y las políticas de recursos utilizando y desarrollando estas ventajas.

Por otra parte, se busca detectar las competencias en recursos humanos que pueden ser clave en un futuro para la empresa en función de su entorno y estrategia, y dar los pasos correspondientes para adquirirlas.

En los años 80, algunos autores se decantaban por otorgar un rol meramente reactivo a la DRH respecto a la estrategia empresarial. La DRH debe contribuir a facilitar la consecución de unos objetivos a través de unas estrategias empresariales en cuya fijación no ha participado. Esta perspectiva tiene una orientación de corto plazo, donde las personas se deben amoldar a la estrategia. Se parte de una relación causa-efecto unidireccional.

Un planteamiento intermedio es considerar una relación *interactiva* entre la DE del negocio y la DERH. El departamento o el responsable

de RRHH es consultado, en orden a informar sobre aquellas cuestiones relativas a los RRHH que se debieran tener en cuenta en la formulación de la estrategia. Relación STAFF.

La función de RRHH no toma parte en la decisión, pero tiene cierto nivel de influencia y consideración en el contexto organizacional. El tercer nivel es el proactivo, ya definido en el punto anterior, donde la DRH es considerada tanto en la definición como en la implantación de las estrategias empresariales. Los responsables de RRHH operan desde una perspectiva general, de la organización en su conjunto, y sus consideraciones están al mismo nivel que las del resto de directores funcionales (comerciales, técnicas, financieras, etc.). Es un planteamiento de más largo plazo.

Fuerza laboral

(Boríssov, 1965). Considera que es la capacidad del hombre para trabajar, conjunto de fuerzas físicas y espirituales de que el hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales. La fuerza de trabajo es la condición fundamental de la producción en toda sociedad. En el proceso de producción, el hombre no sólo actúa sobre la naturaleza que le rodea, sino que desarrolla, además, su experiencia productiva, sus hábitos de trabajo.

Las formas en que la fuerza de trabajo se explota dependen del tipo de propiedad imperante. Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo se convierte en una mercancía.

Las condiciones necesarias para que la fuerza de trabajo se convierta en mercancía son: 1) la libertad personal del individuo, la posibilidad de disponer de su fuerza de trabajo; 2) La carencia de medios de producción en lo que respecta al trabajador. La necesidad de vender la

capacidad de trabajo para obtener medios de subsistencia. Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo, como cualquier otra mercancía, posee valor y valor de uso.

El valor de la fuerza de trabajo se determina por el valor de los medios de vida indispensables para mantener la normal capacidad de trabajo de su poseedor y sostener a los miembros de su familia, y también por los gastos que implica el aprendizaje del trabajador.

Con el desarrollo de la sociedad, el valor de la fuerza de trabajo cambia de magnitud, dado que se modifican el nivel de las necesidades y la cantidad de medios de vida necesarios al trabajador y a su familia; también cambia el valor de dichos medios de vida a causa del avance de las fuerzas productivas. Las diferencias de nivel en el desarrollo económico, las peculiaridades nacionales e históricas de los países, así como las condiciones naturales y climáticas hacen que el valor de la fuerza de trabajo en los diferentes países presente diferencias esenciales.

Producción

(Schroeder, 1999). Considera que es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora' o también se tiene que Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora.

La Productividad también se entiende como el coeficiente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción, estos recursos pueden ser: tierra, materiales, instalaciones maquinarias y herramientas, y servicios del Hombre.

(Mertens, 2000). Explica que la productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles.

Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores el estrés para mencionar algunos.

Capacidad

(Caldas, 2002). Dice que se entiende por capacidad el potencial de un trabajador, una máquina, un centro de trabajo, un proceso, una planta o una organización para fabricar productos por unidad de tiempo. La capacidad productiva, su análisis, planeación, programación y control, constituyen actividades críticas que se desarrollan paralelamente con las actividades de programación y planeación de materiales, siendo la capacidad la cantidad de productos o servicios destinados a satisfacer las necesidades del público o de la sociedad que puede ser obtenida por una unidad productiva en un determinado periodo de tiempo.

Otros la definen como el volumen de producción que se puede alcanzar en un tiempo determinado, o como la velocidad máxima que un sistema puede realizar en un trabajo. Por otra parte, el concepto de capacidad puede ser definido también en diferentes niveles jerárquicos de la organización, de acuerdo con los objetivos que en cada caso se persigan, es decir, a nivel global de todo el sistema productivo y de sus unidades estructurales, así como de las instalaciones, máquinas, equipos y puestos de trabajo.

Relaciones laborales

(Trebilcock, 2003). Dice que el término relaciones, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo.

Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación).

Los términos “relaciones laborales” y “relaciones industriales” se emplean asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito, si bien éstas suelen denominarse “relaciones de empleo”. La variación en la utilización de los términos es considerable, lo que refleja en parte la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio.

Obligaciones

Los derechos y obligaciones de las partes son las prestaciones recíprocas y las facultades que surgen del contrato de trabajo, se trata de obligaciones recíprocas, ya que el trabajador y el empleador, según las circunstancias, actúan como acreedores o deudores: a cada obligación de una parte le corresponde un derecho de la otra. Se encuentran

regulados especialmente en el contrato de trabajo y también en convenios y estatutos profesionales.

La esencia del contrato de trabajo la constituyen dos obligaciones fundamentales que tienen cada una de las partes: el trabajador debe trabajar, es decir, prestar el trabajo prometido; el empleador debe pagar la remuneración como contraprestación del trabajo realizado y también tiene la obligación de otorgar ocupación efectiva al trabajador. Estas obligaciones son deberes de prestación y pueden consistir en obligaciones de dar, hacer o no hacer.

A su vez éstas, se deben cumplir en el marco de la buena fe, colaboración y solidaridad, que son deberes genéricos de conducta de ambas partes al inicio, desarrollo y fin de contrato de trabajo.

(Salais, Baverez y Reynaud, 1991). Dicen que la expresión relaciones laborales se utiliza habitualmente para designar las prácticas y las reglas que estructuran las relaciones entre los asalariados, los empresarios y el Estado en diferentes ámbitos: dentro de una empresa, una rama de actividad, un territorio determinado o la economía en general.

Estas relaciones pueden ser individuales o colectivas, de modo que los actores pueden estar directamente implicados o bien pueden relacionarse por medio de sus representantes (como pueden ser los grupos, los sindicatos de asalariados, las organizaciones empresariales o bien las instituciones del Estado). Asimismo, estas relaciones pueden ser informales y formales (acuerdos, convenios colectivos, reglamentos, leyes, etc.).

Esta amplia definición de las relaciones laborales permite delimitar un campo de investigación científica en cuyo seno los especialistas pueden

optar por ciertos temas de investigación, como pueden ser el estudio del movimiento sindical, de las asociaciones empresariales, los conflictos laborales, la negociación colectiva y otros.

Las relaciones laborales se han desarrollado junto con el proceso de industrialización en los países occidentales a partir de la segunda mitad del siglo XVIII. La expresión relaciones laborales tiene como antecedente la expresión anglosajona Industrial Relations, que aparece hacia finales del siglo XIX.

Políticas laborales

(Carbajal, 2008). Dice que, en menor medida, en el Perú se han implementado políticas activas, especialmente en la última década. Las inversiones más importantes se realizaron en el año 2002, por los Programas de Empleo Social Productivo, urbano y rural, denominados “A Trabajar”, los cuales han requerido alrededor de 270 millones de soles para el año 2002.

En segundo lugar, se tienen los programas de apoyo al micro y pequeña empresa que según, cifras del Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), que cuenta anualmente con un presupuesto de 220 millones de soles. Finalmente, también existen programas de capacitación laboral, especialmente de jóvenes y un servicio de empleo, ambos ejecutados por el MTPE. El Programa de Capacitación Laboral Juvenil (Pro Joven) recibe actualmente del Estado unos 20 millones de soles anuales mientras que el Servicio Público de Empleo (red cil pro empleo), una cantidad similar.

Los servicios de empleo y los programas de microempresa son actividades relativamente nuevas en el Ministerio de Trabajo. Los programas de empleo se vuelven a ejecutar en el año 2002 luego de casi

15 años, dado que la anterior experiencia – el PAIT- no tuvo buenos resultados. Los programas de microempresa también son relativamente nuevos y se han trasladado del Ministerio de Industrias al Ministerio de Trabajo recién en el 2002 en el marco de la nueva Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo en el que se transforma el antiguo Vice.

Capacitación

(J. Saavedra & J. Chacaltana, 2001). Explican que la capacitación laboral constituye una fórmula educativa, extra escolar, diferenciada de la educación regular, mediante la cual los individuos tienen la posibilidad de adquirir determinadas habilidades, conocimientos, destrezas y competencias laborales o empresariales.

Mientras la educación regular ofrece una formación básica general: dirigida a personas que aún no se encuentran en la condición de económicamente activas; la capacitación laboral imparte un entrenamiento a jóvenes y adultos que ya forman parte de la fuerza laboral. La educación regular y la capacitación laboral están generalmente promovidas por las instituciones que las imparten.

En la mayoría de los países, la primera es administrada por los Ministerios de Educación, mientras que la segunda por el Ministerio de Trabajo y otras entidades públicas y privadas. Existen diversas modalidades de capacitación laboral. Se puede distinguir entre programas de capacitación individual y capacitación a las empresas.

Entre la capacitación que se orienta a las personas se puede hablar hasta de cuatro tipos de capacitación: formación pre - empleo, actualización (upgrade), reentrenamiento y formación remedial. En el caso de la formación o capacitación dirigida a empresas, esta puede también tomar

la forma de asesoría o asistencia técnica incluso a través de mecanismos directos (en el lugar de trabajo).

La idea básica de utilizar a la capacitación laboral como instrumento de política activa de empleo es que promueve la iniciativa de las personas beneficiarias para insertarse en el mercado de trabajo. Es decir, la capacitación no proporciona directamente un empleo a las personas beneficiarias, sino que ofrece un instrumento para que ellas lo resuelvan. A continuación, describimos las principales iniciativas de capacitación laboral existentes en el Perú.

Estas se han generado principalmente en los últimos años en función a recurrentes deficiencias observadas en el sistema educativo formal y el mercado de capacitación, que han sido registradas en diversos estudios.

(PCM, 2014). En su artículo 9° establece que la capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, constituye una estrategia fundamental para el fortalecimiento del servicio civil como medio para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública. La capacitación es parte del subsistema de gestión del desarrollo y la capacitación. además, en el artículo 10° establece que los actores de la capacitación son: SERVIR en su calidad de ente rector, las entidades del Estado a través de sus oficinas de recursos humanos, los entes rectores de políticas nacionales y sectoriales y de los sistemas administrativos y funcionales, los servidores civiles y los proveedores de capacitación. El artículo 12

sostiene que las oficinas de recursos humanos son las responsables de conducir la capacitación en su entidad.

Para ello, planifican la capacitación atendiendo a las necesidades de formación laboral y formación profesional de los servidores civiles para el mejor cumplimiento de sus funciones, ejecutan la capacitación, directamente o mediante terceros, garantizando el cumplimiento de los criterios y reglas básicas sobre la difusión, acceso y obligaciones establecidos en las normas; evalúan la capacitación recibida, de acuerdo con lo establecido en las normas correspondientes. A través de la entidad, financian, cofinancian o gestionan financiamiento público o privado, de fuente nacional o extranjera, de acuerdo con las reglas previstas en la normatividad; registran e informan la capacitación ejecutada; y las demás establecidas en la normatividad.

Grupo humano

(Quiroga, 2007). Explica que el grupo es un conjunto de personas que tienen comunicación entre sí, cara a cara o sea directamente durante un tiempo determinado. Bajo el concepto de un grupo debe entenderse primeramente un número determinado de personas que se unen para solucionar una tarea encomendada o escogida por ellos mismos o para llevar a cabo una actividad, o los que se unen sobre las bases de necesidades comunes con el fin de satisfacerlas conjuntamente. Considera que la existencia de un grupo requiere el cumplimiento de las siguientes condiciones:

Desarrollo de necesidades comunes.

Proceso de diferenciación entre los miembros con las siguientes variantes: división de trabajo, disposición en categorías, fraccionamiento interior.

Posibilidades de comunicación.

Coexistencia espacial y temporal de sus miembros

Clasificación de grupos

En las clasificaciones más conocidas encontramos algunas como: "primarios-secundarios"; "temporal-permanente", este se utiliza principalmente para distinguir la familia de otros grupos; "reales-nominales", estos tienen valor solo experimental, por ser los verdaderos grupos, en tanto que los segundos son agrupaciones arbitrarias realizadas con fines científicos; "de pertenencia-de referencia", los de pertenencia se utilizan principalmente para explicar los problemas de los antagonismos y contradicciones que se dan en la sociedad capitalista; y finalmente "formales-informales" que es probablemente una clasificación que tiene valor en la práctica, los primeros están organizados en la sociedad mediante sus instituciones (productivas, de servicio, etc.) y los segundos surgen con cierto grado de espontaneidad mediante la integración entre diversas personas.

Modelos fundantes en la construcción del conocimiento acerca de los grupos

Aquí tomaremos en consideración algunos modelos que podemos considerar como fundantes, en el momento de su producción histórica, en cuanto enunciaron una nueva perspectiva, una nueva mirada.

Polémica Realismo – Nominalismo

El discurso fundante de las Ciencias Sociales se centra en el interés por pensar la relación entre Individuo y Sociedad, con una lógica de diferencia. Esto quiere decir que la diferencia se presenta como una relación de oposición entre dos posturas que se ubican antagónicamente. Las tesis básicas se expresaron del siguiente modo:

Sólo el individuo es real, y el grupo es una suma de individuos sin ninguna especificidad (Nomalismo).

La sociedad es lo real, y el individuo aislado constituye una abstracción (Realismo).

Para el Nomalismo sostenido por Tarde, el grupo es un término que se refiere a una multiplicidad de procesos individuales, y en él la única realidad la constituyen los individuos, en tanto son los únicos actores, en la medida en que los procesos psicológicos ocurren únicamente en ellos. Las instituciones, creencias y prácticas sociales siguen, por lo tanto, los principios de la psicología individual, ya que son solo producto de las motivaciones y necesidades de los individuos.

La relación social consiste en el interjuego de lo que Tarde llama las tres formas de lo interdental: imitación, oposición y adaptación invención.

Pichon Riviere caracteriza al Grupo como "un conjunto restringido de personas ligadas por constantes de tiempo y espacio, articuladas por mutua representación interna, que se proponen una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

La psicología se define como social a partir de la concepción del sujeto que es entendido como emergente, configurando una trama compleja en la que se entretejen vínculos y relaciones sociales.

Sujeto aparece bajo un doble carácter:

Como agente, actor del proceso interaccional

A la vez configurándose en ese proceso, es decir, emergiendo y siendo determinado por las relaciones que constituyen sus condiciones concretas de existencia.

Aprende de la realidad y tiene capacidad para transformar esa realidad, transformándose a la vez el mismo. Está activamente adaptado en la medida en que mantiene un interjuego dialéctico con el medio y no una relación pasiva, estereotipada. Lo define como *sujeto de necesidad* en busca de la satisfacción en la relación con el otro sujeto. Sería el motor del vínculo.

La necesidad experimentada como tensión interna promueve en el sujeto la realización de un conjunto de operaciones materiales y simbólicas a las que denomina conducta. Esto determina en el sujeto una acción concreta destinada a la satisfacción de necesidad, esta acción modifica el contexto, también al sujeto, adquiriendo la condición de aprendizaje.

Gestión Presupuestaria

La gestión presupuestaria es la capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

La gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización y la estructura de una organización.

Cuando una organización dispone de un sistema de planificación bien definido, la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo, apareciendo como la resultante de las fases sucesivas de la planificación con las que se pretende tomar las mejores

decisiones posibles para alcanzar los objetivos definidos en un momento dado.

El trabajo de preparación de los presupuestos anuales consiste en preparar el segmento anual del plan a medio/largo plazo o en servirse de este plan para orientar la elección de posibles variantes presupuestarias. (Mancha, 2012).

Presupuesto público

Es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia". Según la (Organización española de contabilidad y administración de empresas, 2015).

El presupuesto como instrumento de gestión anticipa el conocimiento de los posibles problemas, facilitando el estudio de las distintas alternativas de acción, cuando aquellos tengan lugar. La elaboración del presupuesto es un proceso complejo en cuanto que implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. A partir de él y de forma periódica, generalmente cada mes, la evaluación de la actuación de los distintos centros viene explicitada por el cálculo de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos.

El presupuesto público y su importancia

Los presupuestos son de gran importancia para el logro de los objetivos, sean estos para una empresa o un país, que a la vez les sirve como un mapa o guía, para alcanzar las metas objetivas, para comprender, organizar y controlar las operaciones:

El presupuesto público es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado y, alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son pocas las decisiones cotidianas de la política y administración que no están vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público.

Entre estas decisiones, se pueden mencionar las siguientes: cuando el Estado crea o suprime impuestos. Cuando aporta recursos para el financiamiento de las universidades.

Cuando crea o suprime cargos públicos, cuando decide llevar adelante un proyecto de inversión, cuando aumenta las remuneraciones de los servidores públicos. Todas estas decisiones influyen de distintas formas en el desarrollo de las actividades productivas y financieras del país. (Paredes, 2011).

Programación Presupuestaria

La programación es previsión del futuro. Los programas y planes tienen por objeto guiar la conducta hacia adelante. En función de esto, se fijan plazos definidos para la ejecución de las acciones que se planifican, (Jimenez, 2016) dice que: programar es hacer planes, programas, proyectos, es fijar metas cuantitativas a la actividad, destinar los recursos humanos y materiales necesarios, definir los métodos de trabajo a emplear, fijar la cantidad y calidad de los resultados y determinar la localización espacial de las obras y actividades; significa valerse de un método racional para fijar metas a alcanzar, en función de los recursos disponibles. Significa la adopción de normas o decisiones previas a la acción en sustitución de una conducta de improvisación a los acontecimientos que se suscitan.

De igual forma (Neyra, 2012) menciona que:

La Programación es la proyección en el tiempo, que se estima cumplir los objetivos y actividades. Con relación a los objetivos, se muestran en el Plan Estratégico Institucional, en el cual se indican la programación de metas a mediano o largo plazo, en los cuales se proyecta se cumplirá los objetivos.

Así también en relación con las actividades, la programación es determinada a través de un cronograma definido por un año, en la cual se estima se ejecutará la actividad, las cuales están determinados en un Plan Operativo Institucional (POI).

El cumplimiento de las actividades, contribuye al cumplimiento de objetivos, por lo que el Plan Operativo Institucional detalla las actividades y el presupuesto que se requiere para el cumplimiento de los objetivos, cuándo lo realizará, qué tareas se desarrollarán y la meta que se proyecta cumplir. La mayoría de las instituciones llevan control de metas a través del Plan Operativo, sin embargo el control del presupuesto es llevado a través de un módulo presupuestal de la Dirección Nacional de Presupuesto Público-MEF, lo que ocasiona que la programación presupuestal sea controlada a través de otro instrumento y según la estructura funcional programática, que difieren a las estructuras de información que maneja cada institución pública.

Así también cabe resaltar que las evaluaciones presupuestales, se llevan a cabo a través de normas presupuestarias que exigen una revisión de cumplimiento de metas y presupuesto a nivel de la estructura funcional programática, y no por los objetivos institucionales, sectoriales, regionales o locales.

Formulación Presupuestaria

El presupuesto se elabora, ejecuta, controla y evalúa a través de un proceso, llamado ciclo presupuestario. Este ciclo está conformado por etapas sucesivas que deben cumplirse en un plazo determinado. Para efectos de la investigación tomaremos en consideración algunas de las etapas; la primera que tomaremos en cuenta es la programación y formulación.

(Alvarez Alejandro, 2016) Menciona que:

Constituye una fase del proceso presupuestario. En esta Fase se determina la estructura funcional-programática del pliego, la que debe reflejarse la lógica de las intervenciones definidas con un enfoque por resultados para lograr los objetivos institucionales y los de política pública, debiendo estar diseñada a partir de las categorías presupuestarias consideradas en el clasificador presupuestario respectivo.

La formulación entonces contiene una estructura funcional-programática que la hace importante para la etapa de aprobación.

(Zanabria, 2013) Menciona que:

En esta fase se define la Estructura Funcional Programática Institucional del Pliego, en función a los objetivos institucionales de corto plazo; se seleccionan las metas presupuestarias teniendo en cuenta la Escala de Prioridades, se consignan las “cadenas de gasto” y las respectivas fuentes de financiamiento. El resultado final de esta fase es el anteproyecto del presupuesto del año fiscal.

Ejecución Presupuestaria

La ejecución presupuestaria, está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la ley general, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho

periodo se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

Es la etapa en la que se realizan los gastos en todas las entidades públicas, gobiernos regionales y locales. Para ello, las entidades hacen una programación del presupuesto total del año y la DNPP les autoriza, en forma trimestral, el calendario de compromisos, que es la autorización máxima que la entidad podrá gastar en ese período y que depende de la disponibilidad de recursos en la caja fiscal.

Durante la ejecución, los pliegos pueden realizar modificaciones presupuestarias de diversos tipos, algunas de las cuales las autoriza el propio titular del pliego y otras que requieren decretos de urgencia del Ejecutivo. Cualquier incremento del presupuesto total requiere un crédito suplementario que debe ser aprobado por ley del Congreso (ciudadana, 2014).

(Marc Robinson, Duncan Last, 2009). Afirman que la capacidad para exigir que el presupuesto se ejecute según lo programado; es decir, que se respeten las reglas y los procedimientos presupuestarios y contar con la capacidad para aplicarlos (y verificarlos) durante la ejecución, así como, contar con buenos procedimientos de contabilidad y auditoría. Es necesario también una dotación de personal capacitado adecuada para obtener la información que requiere un sistema de presupuesto.

Evaluación presupuestaria

La evaluación presupuestal es la última fase del proceso presupuestario y por lo general es una revisión del grado de aproximación del gasto ejecutado respecto del gasto autorizado. (Norma, 2014) Menciona:

Esta etapa es crucial ya que el Gobierno rinde cuentas de los montos que dispuso y los resultados obtenidos. La fiscalización debe arrojar luz sobre el uso de los recursos, su eficiencia y su racionalidad. Para llevar a cabo esta función, a nivel nacional, existen dos tipos de controles. Uno a nivel interno, dentro del Poder Ejecutivo, y otro externo, independiente del Gobierno.

Asimismo, el Poder Legislativo realizará el control Político al aprobar o rechazar la Cuenta de Inversión (la ejecución presupuestaria).

Evaluación presupuestaria

(Alejandro Giagombini, Nestor Colombo, 2011). Señalan que la Evaluación presupuestaria consiste básicamente en la comparación de las cifras presupuestadas con las reales, atendiendo, prioritariamente por el principio de excepción, a los desvíos negativos de mayor importancia. Con posterioridad, y a medida que se van regularizando los desvíos más significativos, se irán atacando los de menos importancia, por cuanto los mismos no merecieron, en su momento, un enfoque prioritario.

Las comparaciones permiten establecer si los desvíos o variaciones están o no bajo control o están sujetos a decisiones propias de la gestión. Esto implica determinar si son atribuibles a la responsabilidad de los sectores involucrados y si se ajustan al grado factible de previsión o pronóstico que existía al momento de la presupuestación. Los controles y comparaciones alcanzan un mayor detalle a medida que se va descendiendo en la escala organizacional. Por último, una vez detectadas las causas de los desvíos, corresponde el emprendimiento de las acciones correctivas.

La evaluación presupuestaria implica un control permanente, riguroso, metódico, que exige una estrecha colaboración entre lo técnico, lo

contable, lo financiero y una ajustada coordinación de los esfuerzos necesarios para la ejecución del plan establecido, como asimismo la organización científica y racional del trabajo. El presupuesto es un plan y como tal no puede escapar a la necesidad de mediciones.

La frecuencia y profundidad con que ellas deben encararse están en función de la inestabilidad de los supuestos básicos y cifras planeadas. La periodicidad puede establecerse con un criterio temporal, cualitativo o mixto. En el primer caso se determinarán los meses en los cuales el presupuesto será revisado, sea en años de relativa estabilidad o de pronunciados cambios. En el segundo se opta por la revisión sólo cuando existen cambios significativos que lo justifiquen y en el último existirá un período de revisión, aunque si los desvíos son importantes, ésta podrá realizarse antes del momento indicado.

Recursos Humanos y Presupuesto

Entendemos como presupuesto, al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una unidad organizativa durante un período, que por lo general se realiza en forma anual. El presupuesto permite, en términos de valores económico-financieros, realizar la planificación de recursos necesarios para cumplir determinados objetivos.

Si los objetivos del área de Recursos Humanos están relacionados con la gestión de personas: reclutamiento y selección, capacitación, reconocimiento, desarrollo de personas, calidad y ambiente laboral, entre otros; resulta absolutamente necesario que cuente con recursos económicos para hacerse cargo de este tipo de responsabilidades. (Levy, 2012).

También es importante debido a que los recursos humanos, con frecuencia, son considerados como un centro de costos, en vez de una función generadora de ingresos y, por consiguiente, pueden ser percibidos como un área donde los costos pueden recortarse con mayor facilidad. Un presupuesto de recursos humanos bien planificado y documentado demuestra una consideración atenta de los gastos directamente vinculados a los programas y actividades de la organización. (Lorenzo, 2015).

En las grandes compañías, se establece un calendario para la planificación y la elaboración del presupuesto, donde se establecen las fechas para que cada área entregue una previsión de sus necesidades en términos de personas. Puede realizarse desde tomando premisas más generales hasta yendo al detalle, tomando datos precisos de planilla, horas extras previstas, reducciones de jornada, trabajadores a tiempo parcial, etc. (Lorenzo, 2015).

La nueva gestión pública

(García, 2007). Dice que la nueva filosofía de gestión pública es un matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional. El Nuevo Institucionalismo se construye principalmente a partir de las ideas Teoría de la Elección Pública, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia; doctrinas que persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control. Por su parte, la gerencia profesional, definida principalmente a partir de las ideas de los NeoTailoristas (Pollitt, 1993), se centra en el estudio de la organización burocrática interna de la administración. Abogando por romper el supuesto mito de las diferencias de gestión entre el sector privado y el sector público.

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana.

Para ello se han desarrollado una serie de actuaciones, cuyas líneas básicas se presentan, en la siguiente clasificación, de manera secuencial, lógica y agrupada en torno a la teoría que las sustenta. Así, dentro de un marco temporal, inicialmente se debe determinar qué actividades deben ser realizadas por las administraciones públicas y cuáles pueden ser cedidas al sector privado, en el caso de que este último sea el productor más eficiente de las mismas. Seguidamente, debe cuestionarse las acciones más adecuadas para introducir la competencia como mecanismo que fomente la eficiencia y calidad de aquellos servicios que permanecen definidos como de competencia pública. Una vez delimitado claramente el ámbito público, y con el mismo fin que la introducción de la competencia, las administraciones públicas deben (i) desburocratizarse, o en otras palabras, simplificar tanto su propio contexto

Modelo básico de presupuesto por resultados

(Ravina, 2012). Sostiene que, a partir de la información presentada por los autores Robinson y Last en la Nota Técnica “Un modelo básico de presupuestación por resultados” publicada por el Departamento de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional, y por Robinson en su libro “Performance budgeting: linking funding and results”. El

presupuesto por resultados forma parte de una reforma más amplia de la administración pública que busca lograr una gestión por resultados, la cual se enmarca en las nuevas perspectivas descritas anteriormente.

Esta reforma amplia de la administración pública, además de la reforma del sistema presupuestario, implica una reforma de los demás sistemas administrativos del Estado para facilitar la labor de los gestores públicos; constituyen reformas complementarias claves, la reforma del servicio civil, del sistema de contrataciones y adquisiciones, del control de la gestión pública, entre otras. El objetivo del presupuesto por resultados es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público estableciendo un vínculo entre el financiamiento de las entidades del sector público y su desempeño, utilizando sistemáticamente la información sobre resultados (Robinson y Last 2009).

Según los autores citados, el modelo de presupuesto por resultados en su forma más elemental pretende garantizar que al elaborar el presupuesto del gobierno, las personas que toman decisiones clave tengan en cuenta sistemáticamente los resultados a los que apunta el gasto, para lo cual son requisitos esenciales lo siguiente:

- i) Información sobre objetivos y resultados del gasto del gobierno, recogida en indicadores clave de desempeño y en una forma simple de evaluación de los programas. Sólo si se dispone de información fiable y oportuna será posible tomar decisiones presupuestarias basadas en el desempeño.
- ii) Un proceso de elaboración del presupuesto que facilite el uso de esta información para la toma de decisiones sobre el financiamiento del presupuesto, incluidos procesos simples de revisión del gasto y decisiones presupuestarias de los ejecutores

del gasto. Es necesario contar con una etapa estratégica al inicio del ciclo presupuestario que comprenda el análisis preliminar de las prioridades del gasto del gobierno; un proceso de revisión del gasto, aunque sea muy simple, que sirva para comprobar la idoneidad y eficacia de los programas vigentes y que pueda hacer uso de la información sobre los resultados para determinar qué programas pueden ser reducidos, o incluso eliminados, y cuáles podrían ampliarse; un proceso sistemático para analizar las nuevas propuestas de gasto; y que todas las propuestas presupuestarias de los ministerios ejecutores del gasto, estén respaldadas con información sobre la eficacia y la eficiencia del gasto que realizan. Sin una revisión sistemática del gasto es mucho más difícil crear espacio fiscal para nuevas prioridades.

- iii) La clasificación del gasto en el presupuesto por programas. Un presupuesto por programas requiere generar y presentar públicamente información básica sobre los resultados y los costos de cada programa. Este componente de la presupuestación por resultados se recomienda para aquellos países que disponen de los recursos y de la capacidad para aplicarla. Una clasificación del gasto en grupos de servicios similares con objetivos similares ayuda a las autoridades a comparar costos y las ventajas de las opciones de gasto.

El uso sistemático de la información de resultados en el proceso de elaboración del presupuesto puede ayudar en los siguientes aspectos: i) Mejorar la priorización de gasto; es decir, mejorar la capacidad para asignar recursos limitados a fines que resulten más rentables. ii) Alentar a los ministerios ejecutores a gastar más eficiente y eficazmente, haciendo que tomen conciencia de que los resultados que logren determinarán el nivel de financiamiento que reciban, y reduciendo o simplificando los

controles que dificultan el buen desempeño, iii) Mejorar la disciplina fiscal global.

Una mejor priorización del gasto supone una mayor capacidad para crear “espacio fiscal” para nuevas iniciativas de gasto sin generar un aumento del gasto agregado, asimismo, facilita la consolidación fiscal, cuando es necesaria, porque ayuda al gobierno a focalizar los recortes del gasto en los programas menos eficaces o en los que tienen menos importancia desde el punto de vista social. Sin embargo, según los autores citados, la iniciativa de un presupuesto por resultados, aún en su forma más elemental, no es recomendable para todos los países, existen prerequisites relacionados a la gestión financiera pública y prerequisites institucionales que se deben cumplir, entre los más importantes: i) La existencia de una sólida gestión de política macrofiscal, de manera que los presupuestos de los ministerios no enfrenten la incertidumbre excesiva sobre el financiamiento que recibirán durante el año presupuestario. ii) La capacidad para exigir que el presupuesto se ejecute según lo programado; es decir, que se respeten las reglas y los procedimientos presupuestarios y contar con la capacidad para aplicarlos (y verificarlos) durante la ejecución, así como, contar con buenos procedimientos de contabilidad y auditoría. iii) Una dotación de personal capacitado adecuada para obtener la información que requiere un sistema de presupuesto por resultados. El presupuesto por resultados no es una práctica monolítica, hay diferentes formas de presupuesto por resultados los cuales tratan de vincular resultados y presupuesto de diferentes modos. El sistema de presupuesto por resultados varía también respecto a sus objetivos, en particular, en algunos casos se pone más énfasis sobre la eficiencia de la asignación que

sobre la eficiencia técnica o viceversa, lo cual implica diferentes requerimientos de información. (Robinson 2007).

No obstante, se pueden indicar elementos esenciales que permiten la implementación del presupuesto por resultados. La clasificación del gasto es uno de ellos y constituye la herramienta básica de todas las formas de presupuesto por resultados, la cual ayuda a mejorar la priorización del gasto; para este propósito, uno de los instrumentos fundamentales ha sido la clasificación de programas de gasto. Sin embargo, la clasificación del gasto por sí misma no cambia la asignación presupuestal, es clave generar información sobre el costo y la efectividad de las alternativas de gasto existentes, para mejorar la toma de decisiones en la asignación presupuestal.

De la misma manera, la generación de información no garantiza su utilización, para esto, además de generar información oportuna y de calidad, es necesario generar los mecanismos que permitan el uso, dado que en sistemas disfuncionales existe un interés negligente por la eficiencia y la efectividad, lo cual se explica en parte por las rigideces con las cuales operan las entidades públicas.

La priorización del gasto necesita ser conducida como una rutina sistemática integrada con el proceso presupuestario con una perspectiva multianual; el instrumento utilizado con este propósito son las revisiones del gasto, a través de las cuales se establecen asignaciones de gasto multianuales o actualizaciones de gastos estimados, constituyendo un mecanismo exitoso, como lo demuestra la experiencia Inglesa y Australiana. La priorización del gasto requiere de la elección entre

alternativas de políticas y el impacto fiscal de las mismas con una perspectiva multianual.

La revisión del gasto permite analizar las alternativas de política, tanto las nuevas como las existentes para determinar aquellas que serán incluidas o tendrán continuidad; la revisión debe comprender la gama completa del gasto público, teniendo en cuenta que el gasto es flexible en el mediano y largo plazo, y que reducir las inflexibilidades que limitan la reasignación de fondos es un prerequisite para el éxito del presupuesto por resultados.

Asimismo, para que la priorización del gasto represente un cambio respecto a la asignación presupuestal tradicional, se requiere que esta sea gestionada por el ministerio de finanzas, como ocurre en las experiencias exitosas antes mencionadas; de esta forma, se logra una planificación de los ministerios coherente con las decisiones presupuestarias. En consecuencia, se requiere que los mecanismos de priorización del gasto se diseñen de tal forma que faciliten la utilización de información relevante para las decisiones de asignación; reconociendo las limitaciones del ministerio para analizar y planear todo el gasto público.

Una aproximación, como en el caso del Reino Unido, consiste en revisar las prioridades de manera periódica y no anuales; o como en el caso de Estados Unidos, donde se establece un cronograma de 5 años para una revisión comprensiva de las prioridades del gasto, al término del cual todos los programas son revisados; o como en el caso chileno y australiano donde se revisan áreas selectas del gasto público sin un plan predeterminado, sino considerando los programas que son los indicados para una revisión.

El ministerio de finanzas debería centrar su atención en las asignaciones de gasto generales, particularmente en el nivel sectorial, propiciando una toma de decisiones de asignación descentralizada a nivel de las agencias de línea; para lo cual se requiere crear incentivos sobre las agencias de línea para mantener sus propias prioridades de gasto bajo activa revisión y para lograr el máximo uso de la información de desempeño para este propósito.

En tal sentido, se requiere crear, a nivel central, una buena priorización de gasto basada en información de desempeño, con lo cual las agencias de línea se verán motivadas a priorizar sus presupuestos más efectivamente y a mejorar el diseño y gestión de sus programas. La efectividad del proceso de priorización del gasto depende, en parte, de la calidad del proceso de elaboración del presupuesto, si éste se elabora respetando la disciplina fiscal se genera un refuerzo mutuo, es decir, la buena priorización del gasto facilita la disciplina fiscal y la disciplina fiscal facilita la priorización del gasto. El Ministerio de finanzas debe tener la capacidad para orientar a los líderes políticos sobre las opciones de reasignación, y en particular, sobre dónde cortar para obtener fondos para nuevas prioridades e imperativos de gasto, lo cual es posible si se dispone de información de desempeño clave de las agencias de línea.

Asimismo, hay que tener en cuenta que los mecanismos de priorización no funcionan si no cuentan con un fuerte compromiso de los ejecutivos políticos, se requiere su interés por la eficiencia y efectividad del gasto público. Para el buen funcionamiento del presupuesto por resultados también se requiere de la participación de los legisladores, quienes deben aprender a usar la información de desempeño al momento de votar sobre las prioridades de gasto establecidas en el presupuesto anual. Si bien en los países presidencialistas el poder de los legisladores sobre el presupuesto es constitucionalmente restringido, es necesario

crear mecanismos que permitan la participación de los legisladores sin distorsionar sustancialmente la asignación presupuestal propuesta por el ejecutivo.

Cabe recordar que la mejora de la priorización del gasto no es el único objetivo que persigue el presupuesto por resultados, hay otros mecanismos que se utilizan para presionar a las agencias a mejorar la efectividad y eficiencia del gasto público (incentivos), fortaleciendo la relación entre el financiamiento y resultados, a través de mecanismos ex ante que definen una relación entre financiamiento y resultados (Fórmula funding: el financiamiento es una función matemática de resultados esperados) y mecanismos ex post que relacionan el financiamiento en función del desempeño de la agencias (purchaser-provider: pago por resultados). La experiencia ha demostrado que estos esquemas generan una mayor eficiencia técnica en las entidades públicas, pero no son aplicables a todos los servicios, debido a que la relación entre producto y costos son inciertos para muchos servicios públicos.

Por otro lado, la teoría y la práctica establecen que los objetivos y medidas de desempeño incompletos o manipulables pueden inducir a distorsiones del comportamiento de las agencias; la lógica de estos mecanismos reside en que los premios y sanciones impulsarán a las entidades a tener un mejor desempeño. Finalmente se requieren de ciertas precondiciones para la adopción de un modelo particular de presupuesto por resultados, así como definir una estrategia de implementación considerando la gradualidad del proceso. La introducción del presupuesto por resultados es una reforma sistémica, que comprende el planeamiento, la elaboración del presupuesto, la implementación del presupuesto y la evaluación expos; la introducción del presupuesto por resultados es un proceso complejo, representa un

cambio en la gestión del presupuesto y un cambio cultural en el gobierno.

La experiencia señala que la introducción de un presupuesto por resultados es comprensiva y necesita ser reforzada con reformas sistémicas amplias, no solamente en las prácticas de trabajo del gobierno, sino en la estructura institucional del gobierno, su marco legal y su base de recursos humanos, asimismo, se necesitan reformas para propiciar una gestión por resultados, que implican la modernización de la administración pública, a través de la reforma del servicio civil, la organización del gobierno y la interacción entre los representantes políticos, ministerios y servidores públicos.

El presupuesto público y su importancia

(Paredes F. , 2011). Explica que el presupuesto público es un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado y, alrededor de él, se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son pocas las decisiones cotidianas de la política y administración que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público.

Entre estas decisiones, se pueden mencionar las siguientes:

Cuando el Estado crea o suprime impuestos.

Cuando aporta recursos para el financiamiento de las universidades.

Cuando crea o suprime cargos públicos.

Cuando decide llevar adelante un proyecto de inversión.

Cuando aumenta las remuneraciones de los servidores públicos.

Todas estas decisiones influyen de distintas formas en el desarrollo de las actividades productivas y financieras del país. El presupuesto

constituye una herramienta que le permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía.

En este contexto, el presupuesto público moderno tiene dos elementos fundamentales: uno, relacionado con los objetivos y los resultados esperados y, el otro, con la programación y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos.

Esta relación, objetivo versus recursos, es la que le da sentido al presupuesto, de lo contrario, sólo sería un listado de compras del gobierno a realizar en un ejercicio financiero.

Los principios del presupuesto

Programación

Por su naturaleza misma, el presupuesto tiene un contenido y forma de programación, es decir, el presupuesto debe expresar con claridad los objetivos y metas, las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos y metas y el cálculo de los recursos estimados expresados en unidades de medida traducidas a variables monetarias denominadas asignaciones presupuestarias o créditos presupuestarios.

Equilibrio

Quiere decir que el presupuesto público debe formularse y aprobarse en condiciones reales, de tal manera que los egresos sean equivalentes a los ingresos y correspondan a los recursos totales estimados a recaudar en el ejercicio presupuestario; cualquier diferencia debe ser financiada con recursos provenientes de la capacidad de endeudamiento de las entidades públicas en los términos y niveles legales, realistas y concretos.

Transparencia

Este principio tiene que ver con la acuciosidad y especificidad con que se deben expresar los elementos presupuestarios. Todos los documentos presupuestarios deben expresar en forma ordenada y clara los recursos y acciones necesarios para cumplir con los objetivos y metas.

Universalidad (unidad)

Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él. Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada. En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la “prohibición” de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

Racionalidad

Implica formular y ejecutar presupuestos austeros, es decir, no realizar gastos suntuarios e impedir el desperdicio y el mal uso de los recursos. También se relaciona con la optimización en la satisfacción de las necesidades públicas, es decir, tratar lo más que se pueda utilizando lo menos posible.

Flexibilidad

Se refiere a la no rigidez de las estructuras de las categorías programáticas y de los créditos presupuestarios, es decir, que el presupuesto puede ser modificado de acuerdo con la evaluación de los resultados y a las disposiciones legales y normas técnicas previamente establecidas.

Difusión

El documento (presupuesto público), debe ser ampliamente difundido, toda vez que constituye el instrumento del gobierno para un ejercicio financiero, mediante el cual se concreta la realización y producción de bienes y servicios públicos en beneficio de la sociedad, los mismos que se financian con la contribución de toda la población.

Características metodológicas del presupuesto público

En el uso de las técnicas presupuestarias se deben considerar las particularidades que, desde el punto de vista metodológico, tienen los procesos productivos de los organismos del gobierno central, organismos descentralizados y empresas públicas no financieras, así como las diferentes normas legales existentes para la aprobación de los respectivos presupuestos.

Es por ello que, a pesar de que en todos los organismos públicos se llevan a cabo las mismas etapas del proceso presupuestario, las características de realización de las mismas son diferentes según el tipo de organismo del que se trate, es decir.

Si bien los anteproyectos de presupuesto de todos los organismos del sector público deben responder a la política presupuestaria que para dicho sector define el más alto nivel de gobierno; las metodologías, formularios e instructivos para elaborar los presupuestos de las de las empresas públicas son diferentes a los del gobierno central y a los de los organismos autónomos. En este último caso, tienen bastantes similitudes con los del gobierno central, salvo que incluyen proyecciones de estados económicos y financieros.

Normalmente son diferentes los órganos responsables de la aprobación de los presupuestos y también son diferentes los conceptos que se

aprueban. En el ámbito del gobierno central e incluso de los organismos descentralizados, la aprobación significa un límite para gastar. En el caso de las empresas públicas, la aprobación significa conformidad con las políticas de la empresa y no implica limitaciones en el nivel del gasto.

El régimen de modificaciones presupuestarias para el gobierno central y para los organismos autónomos implica restricciones y limitaciones congruentes con el carácter de aprobación de los créditos presupuestarios, mientras que, para las empresas públicas, dicho régimen es mucho más flexible y reglamentado básicamente en el interior de las empresas.

La programación de la ejecución es aplicable al gobierno y a los organismos descentralizados, pero ella asume características diferenciales para las empresas públicas.

En materia de evaluación, la que se realiza en el nivel del gobierno central y organismos autónomos está orientada a medir grados de avances o desvíos con relación a la programación, vinculando variables físicas y financieras. En el caso de las empresas públicas, además de lo anterior, se debe evaluar la situación económica, financiera y patrimonial, adoptando criterios e indicadores similares a los que utiliza el sector privado.

Técnicas aplicadas en el proceso presupuestario público

Los métodos empleados y por emplear dentro del sector público, se han preparado tomando en cuenta diversas técnicas, como son: tradicional o clásica, por programas, presupuesto base cero, planeación- programación-presupuestación, y las técnicas híbridas que resultan de combinaciones entre una o más de las anteriores.

En los párrafos siguientes se analizan brevemente las características generales de cada una de ellas, profundizando un poco más en la técnica del presupuesto por programa, instrumentos que exigen la elaboración del presupuesto público tomando en cuenta los objetivos, materializados estos en bienes y servicios, con el señalamiento, a su nivel, de indicadores de gestión que garanticen la realización de eficientes sistemas de control de gestión por resultados o desempeño.

Presupuesto tradicional o clásico

Esta técnica estuvo vigente en Venezuela hasta el año 1971, cuando se implantó el presupuesto por programas con carácter legal. Son diversas las definiciones que se ofrecen de la forma clásica para presupuestar en el sector público; no obstante, para simplificar, se entenderá por presupuesto tradicional o clásico, a un instrumento financiero y de control que subordina la consideración de los aspectos físicos de metas y de recursos reales del presupuesto a la adquisición y contratación de los bienes y servicios según su naturaleza, que sólo constituyen medios para el cumplimiento de los objetivos.

En la mayoría de los casos, el presupuesto tradicional se presenta por partidas presupuestarias en capítulos asociados a la estructura organizativa del nivel institucional considerado.

Las ventajas de esta técnica se podrían resumir diciendo que es muy sencilla de aplicar y no requiere de personal altamente calificado, por cuanto se basa más en la intuición que en la razón. Su sencillez es precisamente lo que ha dificultado su erradicación.

Las limitaciones se podrían sintetizar como sigue:

La técnica no se vincula con un proceso consciente y racional de planificación.

No permite la gerencia por objetivos o resultados, por tanto, se diluye la responsabilidad por el logro de las políticas y objetivos institucionales.

Al no contemplar aspectos físicos de metas y de recursos reales, se dificulta la conformación de indicadores de gestión.

En consecuencia, con lo anterior, dificulta la proyección de presupuestos para ejercicios futuros.

Presupuesto base cero

Esta es otra técnica empleada en el sistema presupuestario del sector público, que ha sido aplicada en algunas empresas privadas y en reducidos casos dentro del sector público. La técnica cobró importancia por el uso dado por Jimmy Carter en el estado de Georgia y posteriormente dentro del sector público estadounidense cuando desempeñó la presidencia de su país.

El método se basa en que cada gerente, jefe de oficina o de programas debe justificar el presupuesto solicitado en forma completa y con todos los detalles, es decir, partiendo de cero y comprobando, de una manera convincente, el uso de los recursos.

En este sentido, cada responsable debe preparar “un paquete de decisión” incluyendo un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados e incluso el señalamiento de las consecuencias que ocasionará la adopción de determinado paquete.

La técnica en análisis requiere la existencia de un sistema de planificación mediante el cual se le fijan a los organismos los objetivos y metas que estiman alcanzar en un período determinado, para así,

facilitar las tareas de identificación detallada de las operaciones y actividades, así como las alternativas y costos necesarios que permitan la materialización de los planes.

En conocimiento de las políticas, objetivos y metas, se procede a comparar el presupuesto con el plan, determinando las alternativas entre metas y costos establecidos en los paquetes de decisión, lo que permite la elaboración del presupuesto base cero para el ejercicio considerado.

Requisitos

La formulación del presupuesto base cero requiere el desarrollo de las siguientes fases o etapas:

Preparar paquetes de decisión, con el análisis y la descripción de todas las operaciones y actividades existentes o nuevas que lo deben conformar.

Realizar la clasificación de los paquetes de decisión, para lo cual se efectúa un cuidadoso estudio de costo–beneficio o una evaluación subjetiva de cada paquete de decisión de acuerdo con su importancia.

En este sentido, el paquete de decisión es un documento que identifica y describe una operación o actividad específica para que las máximas autoridades puedan evaluar las que compiten con ella en la asignación de recursos.

De igual modo, cada paquete de decisión debe proporcionar la información suficiente y necesaria a la máxima autoridad, para que esta pueda tomar la decisión de aprobarlo o no, y apreciar si se dispone de los elementos suficientes de juicio que hagan factible su evaluación durante su ejecución y posterior a esta.

Ventajas

El tipo de presupuesto en análisis se podría afirmar que es una variante del presupuesto por programas, en el sentido de que ambas técnicas requieren para su efectiva aplicación, la presencia en el presupuesto de todos los elementos de la programación, como son los objetivos, las metas, los recursos reales y, por valoración de estos, los recursos financieros.

La diferencia básica consiste en el enfoque metodológico de ambas técnicas.

El presupuesto base cero al prepararse exigiendo el fundamento de lo que se va a presupuestar como si todo fuera nuevo, requiere de procedimientos más exigentes que el presupuesto por programas.

El presupuesto base cero es útil para los responsables de la gerencia del presupuesto dentro de la organización. El gerente, jefe de oficina o de programa tiene una mayor conciencia de la importancia que tiene su participación en la elaboración cuidadosa de cada paquete de decisión, lo que se traduce en la preparación más racional del presupuesto.

Limitaciones

El presupuesto base cero requiere para su éxito, la existencia de un sistema de planificación que le proporcione los elementos de la programación fundamental, lo que hasta la fecha no se ha podido lograr, en parte, porque los planes cuando se los formula, lo que han ofrecido son unos lineamientos generales, sin que se informe de las operaciones que deben orientar la formulación presupuestaria del sector público y de las instituciones que lo conforman.

En la búsqueda de la perfección, o de hacer un uso más racional de los recursos, el presupuesto base cero origina una gran cantidad de papeleo dentro de los organismos que dificulta y entorpece la formulación del presupuesto.

El presupuesto base cero, como técnica, requiere de una administración pública con recursos humanos altamente capacitados y con una estructura organizativa que emplee una avanzada tecnología de producción, aspecto que está íntimamente relacionado con las economías de escala de producción existentes en un momento dado.

Sistema de planeación, programación y presupuestación

Otra de las técnicas empleadas para presupuestar dentro del sector público es la conocida como “Sistema de Planeación – Programación – Presupuestación”, usada por un grupo de empresas, básicamente, en Estados Unidos.

Mediante este método se ofrece al usuario una visión plurianual de las acciones que realiza el Estado, considerando en su contenido los objetivos gubernamentales agrupados en programas para el período considerado.

Características

La técnica en análisis es netamente centralizadora, proporcionando a los usuarios del documento presupuestario, en una visión prospectiva, las alternativas de acción programadas para el ejercicio presupuestario que se proyecta.

Al presupuestar utilizando este método, la organización o nivel institucional que elabora el presupuesto entiende que las actividades u operaciones a realizar no constituyen un fin por sí mismas, sino que,

por el contrario, tales operaciones o acciones se integran a los programas, para que de esta forma se alcancen los objetivos previstos en los planes para el período a presupuestar.

Ventajas y limitaciones

Las ventajas de la técnica son indiscutibles, pues la forma de acometer el proceso presupuestario del sector público se hace utilizando un método de avanzada, que contempla como contenido presupuestario a todos los elementos de la programación presupuestaria, lo que facilita, no solamente los análisis presupuestarios y, por ende, la asignación de recursos en forma más racional, sino que también ofrece información muy valiosa para la estructuración plurianual de los presupuestos gubernamentales.

Las limitaciones se podrían resumir diciendo que son las mismas que tienen el presupuesto por programas y el base cero, en cuanto implican no disponer de un eficiente sistema de planificación, carencia de funcionarios capacitados para el uso de la técnica, dificultad en la cuantificación y medición de la producción pública, en particular, del establecimiento de las unidades de medida, entre otras.

Presupuesto por programas

La utilización del presupuesto por programas en Latinoamérica se remonta a la década de los setenta, con su aplicación por primera vez en Colombia y Cuba.

En Venezuela la técnica comenzó a emplearse desde el año 1962, cuando sus autoridades acompañaron al proyecto de Ley de Presupuesto con los elementos de la programación exigidos por el presupuesto por programas, hecho que duró hasta el año 1971, cuando aprovechando los

vacíos existentes en la ley orgánica de la hacienda pública nacional, se logró que el Congreso de la República sancionara la Ley de Presupuesto sobre bases programáticas, y es más tarde, en julio de 1976.

La reforma de los sistemas presupuestarios en la América Latina se realizó en forma simultánea con el establecimiento de los sistemas de planificación; la estrategia utilizada fue la siguiente:

Emplear el presupuesto por programas en organismos públicos pilotos, y dependiendo de los resultados, extenderla a todo el sector público.

Aplicar el presupuesto por programas juntamente con el presupuesto tradicional hasta tanto llegara el momento propicio para su puesta en vigencia con la nueva modalidad. Esta fue la experiencia aplicada en Venezuela cuando en 1962, como se indicó anteriormente, se comenzó a presentar ante el Poder Legislativo el proyecto de Ley de Presupuesto en su forma tradicional, acompañado de un anexo contentivo del presupuesto por programas.

La tercera estrategia utilizada fue aplicar el presupuesto en todo el sector público; este fue el camino seguido por la mayoría de los países, con el inconveniente de que la estructura se hizo adaptando la estructura programática del presupuesto a la estructura organizativa. Un capítulo lo representaba una dirección, y a ese nivel se abría un programa; una división, un subprograma y una sección una actividad. Esta forma de estructurar la red de categorías programáticas se constituyó en un fuerte obstáculo para realizar la reforma presupuestaria de nuestros países, pues como se sabe, una cosa es la estructura organizativa y otra la programática; esta última surge porque las instituciones producen bienes y servicios terminales que atienden al logro de políticas, por lo que la estructura programática debe ser examinada anualmente.

Bases teóricas del presupuesto

La teoría del presupuesto puede analizarse desde muy diferentes puntos de vista, tales como instrumento de la planificación, como aspecto básico de la política fiscal, como proceso administrativo, como sistema de información, entre otros, cada uno de estos temas de análisis son de tal naturaleza y complejidad, que han sido objeto de teorías y estudios especializados por muchos autores.

De todo el universo de posibilidades de planos en que pueda enumerarse la producción pública, el presupuesto expresa aquel plano en que la enumeración y definición de los productos hace posible la asignación previa y específica de los recursos para lograrlos. El presupuesto es así un instrumento de asignación de recursos para producir bienes y servicios, cuestión que con ser básica y a veces decisiva en la ejecución de muchas políticas, no agota las formas o instrumentos que puedan utilizarse para lograrlas.

Todos los instrumentos de regulación económico-social, por ejemplo, son medios de ejecución de políticas. Sin embargo, si bien es útil esta separación entre instrumento de asignación directa de recursos e instrumentos de regulación para definir el plano de lo presupuestario, no puede aislarse el aspecto del otro o ignorar sus interrelaciones. En efecto, además de las relaciones obvias de complementariedad que se dan entre ellos para conformar el contenido de una política, no puede desconocerse que la gestión y aplicación de los instrumentos de regulación sólo es posible mediante la utilización de recursos presupuestarios.

Entre tanto, el presupuesto es un artificio creado por el hombre. Es decir, descansa en una construcción lógica que debe tener coherencia interna, en el sentido de no contener contradicciones y, al mismo

tiempo, debe ser eficaz a los propósitos prácticos-concretos que justifican su diseño.

Como una forma de tratar el carácter sistémico que tiene el presupuesto, se recurre a las teorías de conjuntos y redes para desarrollar el planteamiento teórico conceptual. La primera se utiliza como instrumento para deslindar el campo presupuestario del no presupuestario. A su vez, la utilización de la teoría de redes hace posible visualizar las interrelaciones entre las acciones presupuestarias que realiza el sector público y, por tanto, delimitar y jerarquizar el ámbito de los niveles de programación, o de las categorías programáticas.

El método de análisis utilizado en este trabajo implica partir de los conceptos más elementales que sustenta la concepción de presupuesto, haciéndolos explícitos, para derivar de allí las relaciones que necesariamente deben considerarse, en su contexto global, de manera tal que los diferentes organismos públicos dispongan de un lenguaje común al utilizar el presupuesto por programas como técnica para presupuestar dentro del sector público.

1.4.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Actividad económica

Es el conjunto de acciones y hechos relacionados con la producción de bienes materiales y la prestación de servicios, es decir, el conjunto de operaciones y tareas que lleva a cabo una persona natural o jurídica con el fin de lograr un objetivo económico determinado. Conjunto de acciones que tiene por objeto la producción, distribución y consumo de bienes y servicio generados para satisfacer las necesidades materiales y sociales. (Giraldo, 2012).

Actividades Financieras

Es la función que desarrolla el estado, para procurarse los recursos necesarios y estar en condiciones de sufragar los gastos públicos, destinados a satisfacer las necesidades colectivas a su cargo, mediante la prestación de los servicios públicos correspondientes. (MEF, 2017).

Anteproyecto

Conjunto de trabajos preliminares para redactar el proyecto de una obra de arquitectura o de ingeniería. 2. m. Primera redacción sucinta de una ley, de un programa. (RAE, 2017).

Actividades productivas

Es el proceso a través del cual la actividad del hombre transforma los insumos tales como materias primas, Recursos Naturales y otros insumos, con el objeto de producir Bienes y servicios que se requieren para satisfacer las necesidades. (Eco Finanzas diccionario, 2016).

Año fiscal

Período en que se ejecuta el Presupuesto del Sector Público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre. (Glosario MEF).

Cadena de gastos

Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad pública lleva a cabo de acuerdo con sus competencias, dentro de los procesos y tecnologías vigentes. Es permanente y continua en el tiempo. (Glosario MEF).

Cultura organizacional

Se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de

una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio.

Crédito suplementario

Modificación presupuestaria que incrementa el crédito presupuestario autorizado a la entidad pública, proveniente de mayores recursos respecto a los montos aprobados en el Presupuesto Institucional. (Glosario MEF).

Eficacia

(Jones, R. y George, M. 2010). Dice que la “medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen”.

Eficiencia

(Jones, R y George, M., 2010). Explica que la medida de que tan bien o que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo la cantidad de insumos (como mano de obra, materia prima y componentes o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios).

Evaluación presupuestaria

Fase 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. (Glosario MEF).

Ejecución presupuestaria

Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos. (Glosario MEF).

Formulación presupuestaria

Fase del proceso presupuestario en la cual las entidades públicas definen la Estructura Funcional Programática de su Presupuesto Institucional consistente con los Objetivos Institucionales; seleccionan las Metas Presupuestarias propuestas durante la fase de programación; y consignan las cadenas de gasto, los montos para comprometer gastos (créditos presupuestarios) y las respectivas fuentes de financiamiento. (Glosario MEF).

Gasto corriente

Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros. Están destinados a la gestión operativa de la entidad pública durante la vigencia del año fiscal y se consumen en dicho período. (Glosario MEF).

Gasto de capital

Erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras en la entidad pública, que incrementan el activo del Sector Público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios. (Glosario MEF).

Gestión

(Ramírez, 2013). Explica que es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un

organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Incentivos

Es un estímulo que tiene como objetivo motivar a los trabajadores/as, incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Son aquellos que se conceden dependiendo del esfuerzo de una persona y no del tiempo que esa persona ha permanecido en la empresa. (Economía incentivos, 2012).

Políticas de Gestión

Se trata de gestionar un proceso que lleve a una decisión “de calidad”, no predeterminada. (Arnoletto, 2013).

Programación presupuestaria en las entidades

Fase del proceso presupuestario en la cual las entidades públicas determinan la escala de prioridades de los Objetivos Institucionales del año fiscal; determinan la demanda global de gasto y las Metas Presupuestarias compatibles con sus Objetivos Institucionales y funciones; desarrollan los procesos para la estimación de los fondos públicos con el objeto de determinar el monto de la asignación presupuestaria; y definen la estructura del financiamiento de la demanda global de gasto en función de la estimación de los fondos públicos (Glosario MEF).

Planeación

(Morales, A. y Morales, J., 2014). Mencionan que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de

hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denomina estrategias y tácticas.

Políticas

(Robbins, P. y Couter, M., 2013). Indican que es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales que observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Presupuesto

(Flores, 2012). Define es un plan cuantitativo de acción que ayuda a la coordinación y control de la adquisición y utilización de recursos durante determinado periodo”. La preparación de un presupuesto debe considerarse como la integración de la variedad de intereses difusos y en ocasiones diversos, que constituyen la organización, dentro de un programa que todos convinieron que es funcional.

Recursos Públicos

Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento.

Riesgo

(Flores, 2012). dice que es el grado de incertidumbre de no tener los recursos financieros suficientes para poder cumplir con la deudas,

gastos operativos o financieros de una empresa. O también la inversión a futuro en activos financieros que con el tiempo podrían generar pérdidas para la empresa.

Toma de decisiones

(Ortega, 2014). Dice que “es elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional”.

Talento humano

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerará como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. (Javier Reinoso Marin, 2012).

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. HIPÓTESIS

El Sistema de Recursos Humanos influye en la Gestión del Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del Sistema de Recursos Humanos en la Gestión del Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar la planificación de políticas de recursos humanos en la programación y formulación del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.

Analizar la gestión del rendimiento de recursos humanos en la ejecución del presupuesto de la Municipalidad Distrital Shilla.

Valorar la gestión de las relaciones humanas y sociales en la evaluación del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.

II. METODOLOGÍA

2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPTIVA: debido a que permitió conocer y describir las actividades y procesos del sistema de recursos humanos y la gestión de presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla; identificando la influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

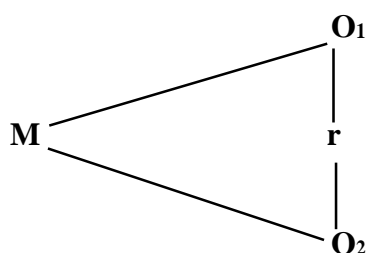
NO EXPERIMENTAL: las variables de la investigación se observaron y analizaron, pero no se alteraron.

APLICADA: porque permitió investigar hechos concretos, describiendo las limitaciones del sistema de recursos humanos en la gestión de presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, a fin de solucionar los problemas de la investigación.

TRANSVERSAL: se dio en un periodo de tiempo específico, siendo éste el ejercicio presupuestal 2016.

CONTRASTACIÓN: el diseño de investigación que se aplicó fue el no experimental, transaccional o transversal del tipo descriptivo, dado a que la investigación se realizó sin manipular las variables, es decir durante el estudio no se cambió en forma intencional la variable independiente para ver su efecto en la variable dependiente, por lo que el estudio se limitó a observar el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural.

El diseño de investigación se dio en el ámbito transeccional o transversal, debido a que se utilizó la dimensión temporal del fenómeno de estudio, por lo que implicó la recolección de datos en un solo corte en el tiempo. El esquema fue el siguiente:



M = Muestra

O₁ = Variable 1

O₂ = Variable 2

r = Relación de las variables de estudio

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Para la investigación se tomó como población a 25 servidores de la Municipalidad Distrital de Silla.

Muestra

La muestra de la investigación tuvo la siguiente composición:

- a. **Tipo:** no probabilística.

- b. **Marco muestral:** servidores profesionales y técnicos de la Municipalidad Distrital de Shilla, provincia de Carhuaz, región Ancash.

- c. **Tamaño muestral:**
Por la naturaleza de la población, el tamaño de la muestra fue igual a la población, siendo éste de 25 servidores de la Municipalidad Distrital de Shilla.

Por tanto:

n 25

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Técnica de investigación

Análisis Documental

El análisis documental permitió analizar la documentación relacionada a las variables de recursos humanos y gestión de presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.

La encuesta

La encuesta es la técnica de recopilación de información de interés sociológico, a través del cual se conoció la opinión de los servidores profesionales y técnicos de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz, respecto a los datos relacionados con las variables materia de investigación.

Instrumentos de investigación

Ficha de análisis de documentos

La ficha y análisis es un conjunto de procedimientos estructurados, que buscan plasmar los resultados de la evaluación de documentos, lo que permitió estudiar las dimensiones de las variables de investigación.

Cuestionario

El cuestionario es el género escrito que pretendió acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema, otorgando luego puntuaciones globales sobre éstas, lo que permitió recopilar información relativa a la investigación.

2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Procesamiento de la información

Los datos obtenidos en el trabajo de campo se procesaron mediante el excel, lo que garantizó formular la base de datos del problema, así como de la presentación en cuadros estadísticos y gráficos de los resultados.

Análisis de la información

En lo que respecta al análisis de datos, se emplearon los siguientes métodos:

Tablas de frecuencia

Se emplearon tablas de frecuencia para desagregar la información en categorías o frecuencias, para lo cual se utilizó la tabla de frecuencia.

Gráficos

Se utilizaron gráficos, siendo estas lineales y/o diagramas superficiales, así como el gráfico de barras verticales.

Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis, se empleó la prueba chi cuadrado, para ello se compararon los datos observados con los esperados, y como resultado se obtuvo el rechazo de la hipótesis nula.

III. RESULTADOS

3.1. Identificación de la planificación de política de recursos humanos en la programación y formulación del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.

Tabla N° 1
La entidad implementa políticas y estándares de desempeño de recursos humanos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	14	56.00
Casi nunca	3	12.00
Siempre	6	24.00
A veces	2	8.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

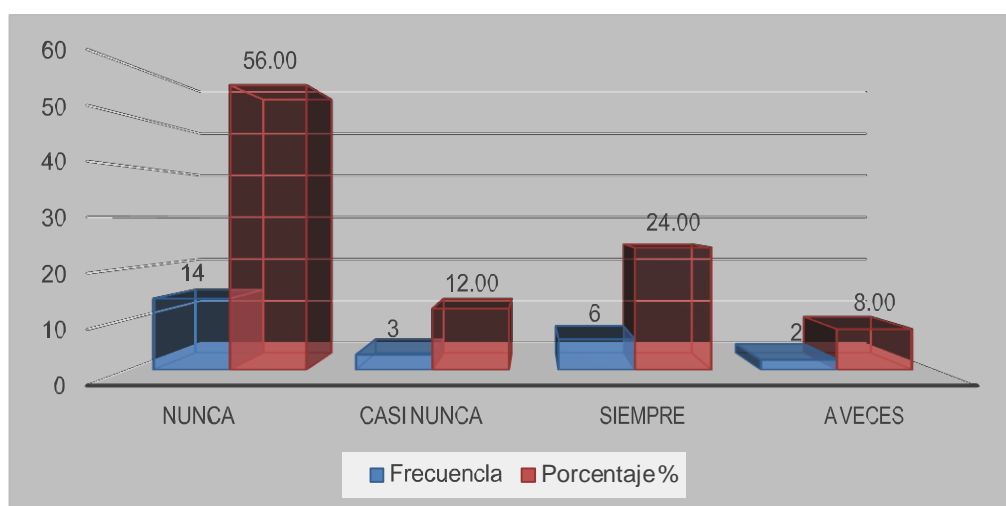


Figura N° 1. Implementación de políticas y estándares de desempeño de recursos humanos.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 56.00% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad implementa políticas y estándares de desempeño de recursos humanos; el 24.00% consideró que siempre; el 12.00% expresó que casi nunca; y el 8.00% respondió que a veces.

Tabla N° 2
La entidad delimita las actividades del proceso productivo de bienes y/o servicios

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	12	48.00
Casi nunca	4	16.00
Siempre	6	24.00
A veces	3	12.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

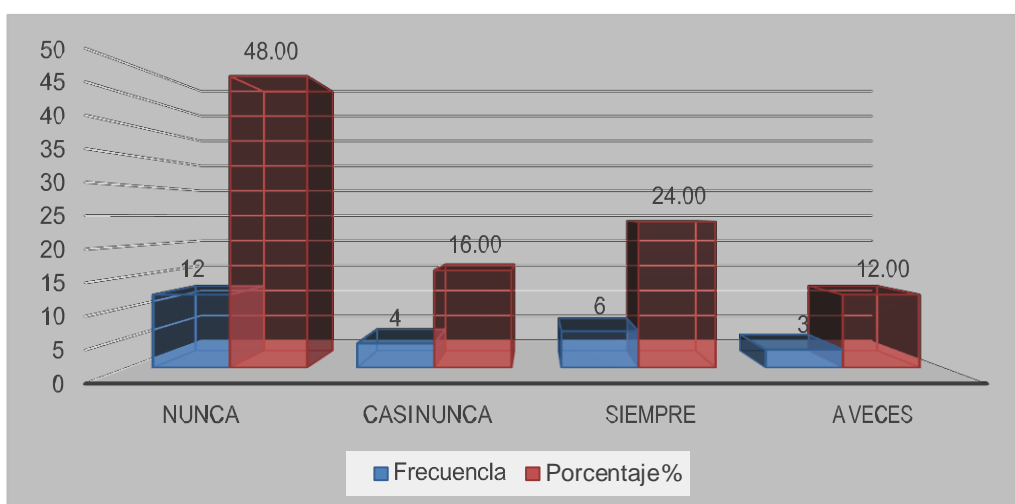


Figura N° 2. Delimitación de las actividades del proceso productivo de bienes y/o servicios.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 48.00% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad delimita las actividades del proceso productivo de bienes y/o servicios; el 24.00% consideró que siempre; el 16.00% expresó que casi nunca; y el 12.00% respondió que a veces.

Programación y formulación del presupuesto

Tabla N° 3
La entidad distribuye sus ingresos y gastos en función a la necesidad de la población

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	18	72.00
Casi nunca	2	8.00
Siempre	4	16.00
A veces	1	4.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

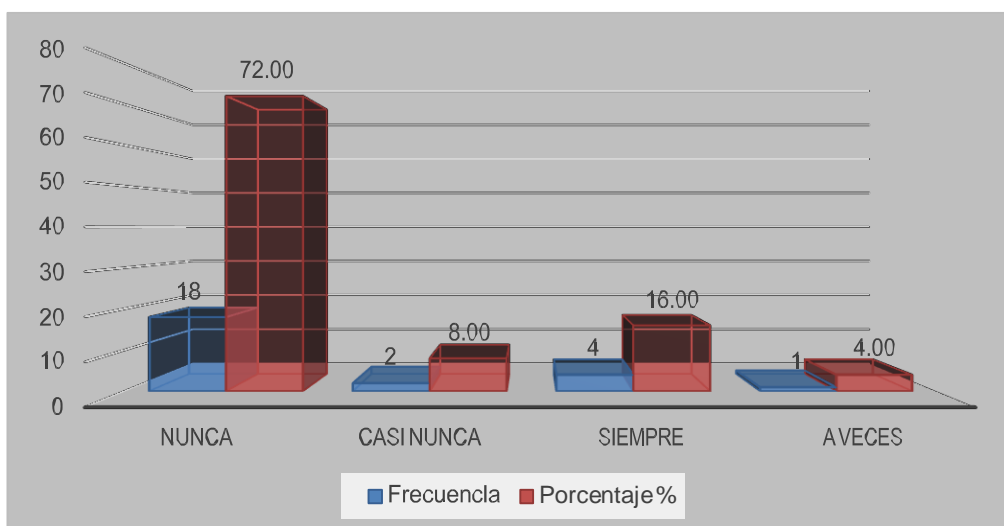


Figura N° 3. Distribución de ingresos y gastos en función a la necesidad de la población.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 72.00% de los encuestados expresaron que nunca la entidad distribuye sus ingresos y gastos en función a la necesidad de la población; el 16.00% consideró que siempre; el 8.00% manifestó que casi nunca; y el 4.00% respondió que a veces.

Tabla N° 4
La municipalidad registra sus ingresos y gastos de acuerdo a los requerimientos efectuados por las áreas usuarias

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	13	52.00
Casi nunca	4	16.00
Siempre	6	24.00
A veces	2	8.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

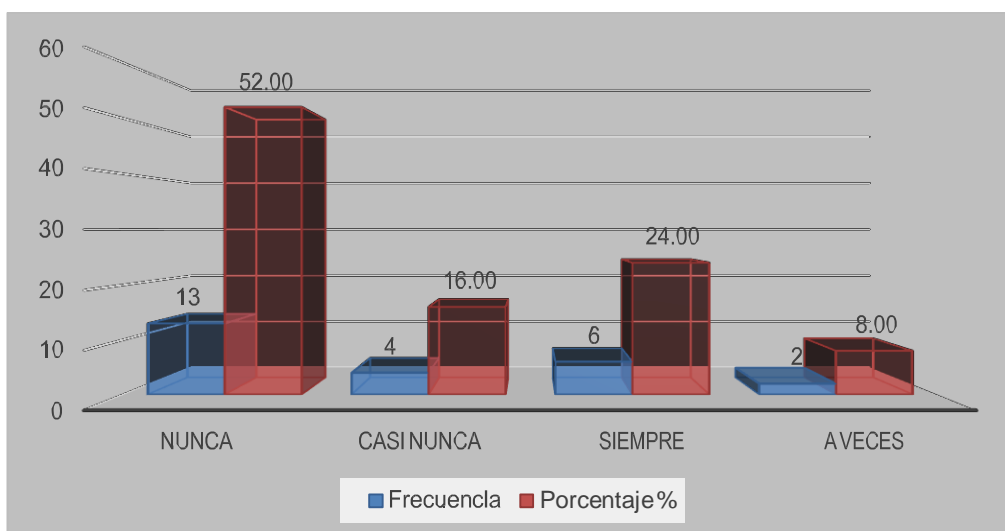


Figura N° 4. Registro de ingresos y gastos de acuerdo con los requerimientos efectuados por las áreas usuarias.

Interpretación:

De la figura se infiere que el 52.00% de los encuestados expresaron que nunca la municipalidad registra sus ingresos y gastos de acuerdo con los requerimientos efectuados por las áreas usuarias; el 24.00% consideró que siempre; el 16.00% manifestó que casi nunca; y el 8.00% respondió que a veces.

32 **Análisis de la gestión del rendimiento de recursos humanos en la ejecución del presupuesto de la Municipalidad Distrital Shilla.**

Gestión del rendimiento

Tabla N° 5		
La organización define y cumple sus metas y objetivos institucionales		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	8	32.00
Casi nunca	6	24.00
Siempre	7	28.00
A veces	4	16.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

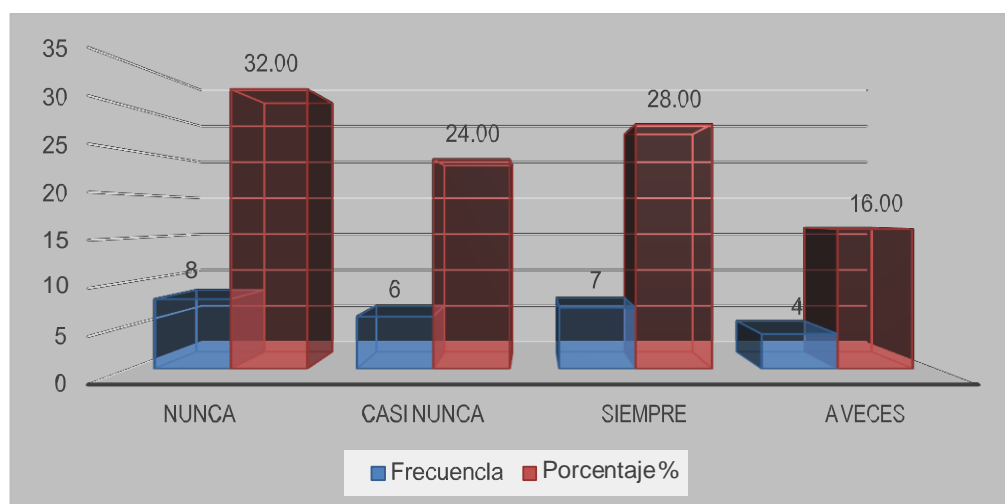


Figura N° 5. Organización, definición y cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Interpretación:

De la figura se deduce que el 32.00% de los encuestados expresaron que nunca la organización define y cumple sus metas y objetivos institucionales; el 28.00% consideró que siempre; el 24.00% manifestó que casi nunca; y el 16.00% respondió que a veces.

Tabla N° 6 La entidad aplica lineamientos para el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros y económicos		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	10	40.00
Casi nunca	3	12.00
Siempre	7	28.00
A veces	5	20.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

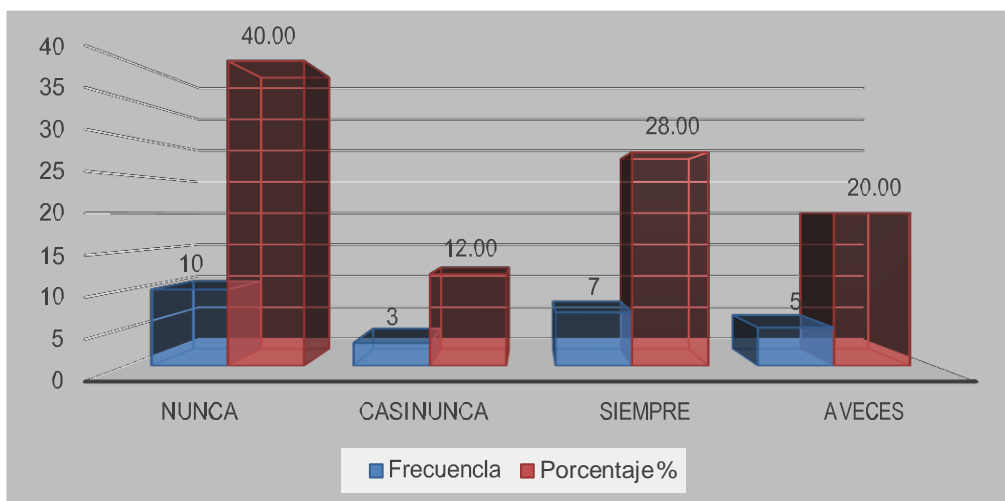


Figura N° 6. Aplicación de lineamientos para el uso eficiente y eficaz de recursos humanos, financieros y económicos.

Interpretación:

De la figura se colige que el 40.00% de los encuestados expresaron que nunca la entidad aplica lineamientos para el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros y económicos; el 28.00% consideró que siempre; el 20.00% manifestó que a veces; y el 12.00% respondió que casi nunca.

Ejecución del presupuesto

Tabla N° 7		
La entidad constata la existencia de créditos presupuestarios para atender las obligaciones durante el año fiscal		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	13	52.00
Casi nunca	4	16.00
Siempre	6	24.00
A veces	2	8.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

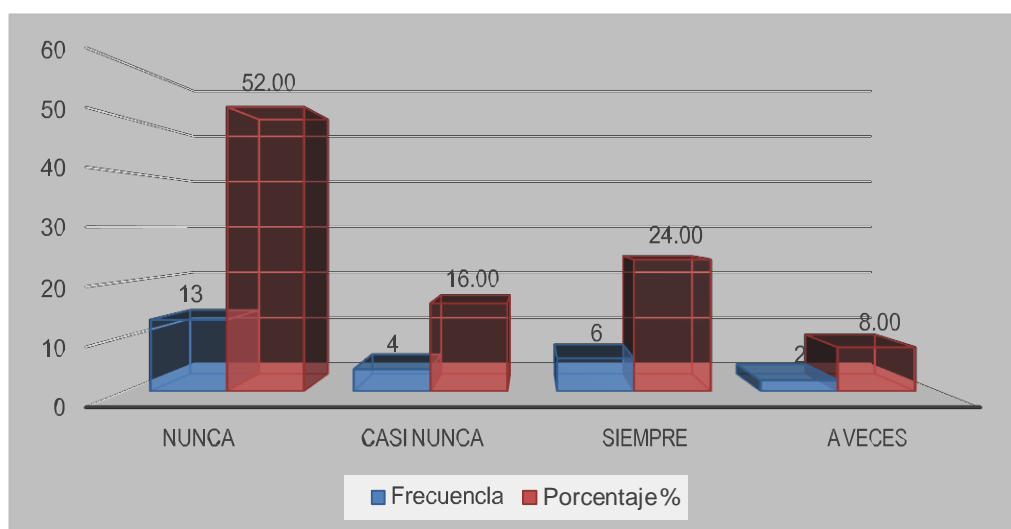


Figura N° 7. Constatación de la existencia de créditos presupuestarios para atender las obligaciones durante el año fiscal.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 52.00% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad constata la existencia de créditos presupuestarios para atender las obligaciones durante el año fiscal; el 24.00% consideró que siempre; el 16.00% expresó que casi nunca; y el 8.00% respondió que a veces.

Tabla N° 8		
El compromiso, devengado y pago efectuado por la entidad se realiza previo cumplimiento de requisitos exigidos por la normativa aplicable		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	14	56.00
Casi nunca	5	20.00
Siempre	5	20.00
A veces	1	4.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

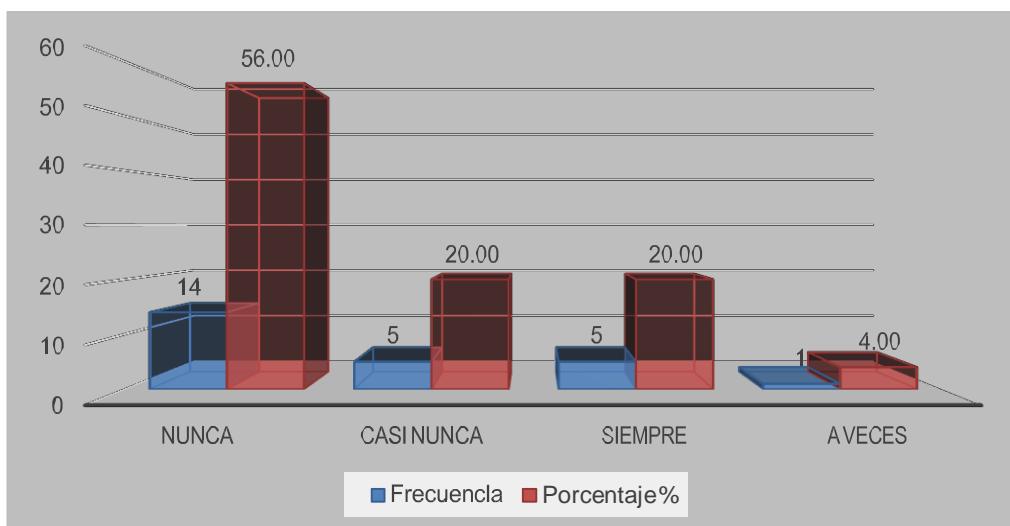


Figura N° 8. El compromiso, devengado y pago efectuado por la entidad se realiza previo cumplimiento de requisitos exigidos por la normativa aplicable.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 56.00% de los encuestados manifestaron que nunca el compromiso, devengado y pago efectuado por la entidad se realiza previo cumplimiento de requisitos exigidos por la normativa aplicable; el 20.00% consideró que casi nunca; el 20.00% expresó que siempre; y el 4.00% respondió que a veces.

33 Valorar la gestión de las relaciones humanas y sociales en la evaluación del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.

Gestión de las relaciones humanas y sociales

Tabla N° 9
La organización cuenta con políticas y directivas de seguridad y salud para el trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	19	76.00
Casi nunca	3	12.00
Siempre	1	4.00
A veces	2	8.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

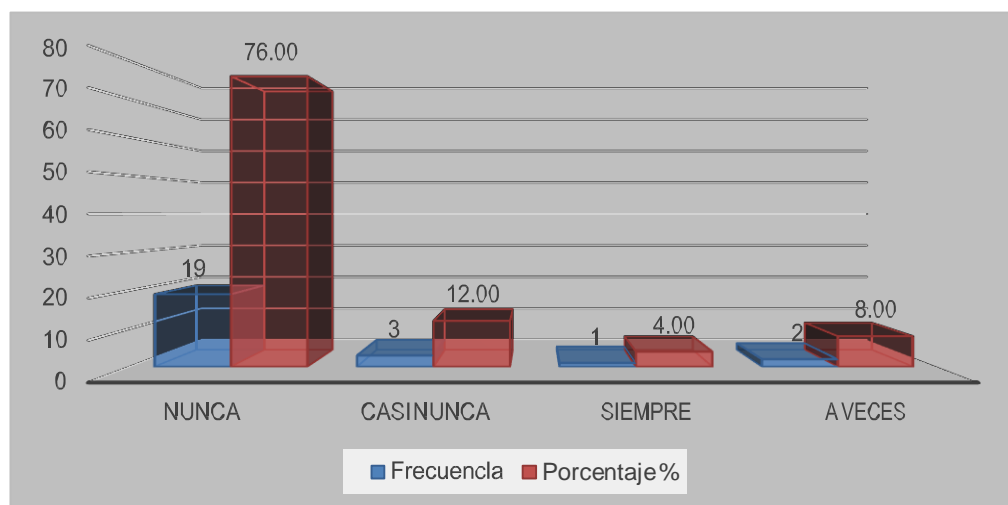


Figura N° 9. La organización cuenta con políticas y directivas de seguridad y salud para el trabajo.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 76.00% de los encuestados manifestaron que nunca la organización cuenta con políticas y directivas de seguridad y salud para el trabajo; el 12.00% consideró que casi nunca; el 8.00% expresó que a veces; y el 4.00% respondió que siempre.

Tabla N° 10		
La entidad aplica directrices de bienestar social en favor de los trabajadores		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	15	60.00
Casi nunca	3	12.00
Siempre	5	20.00
A veces	2	8.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

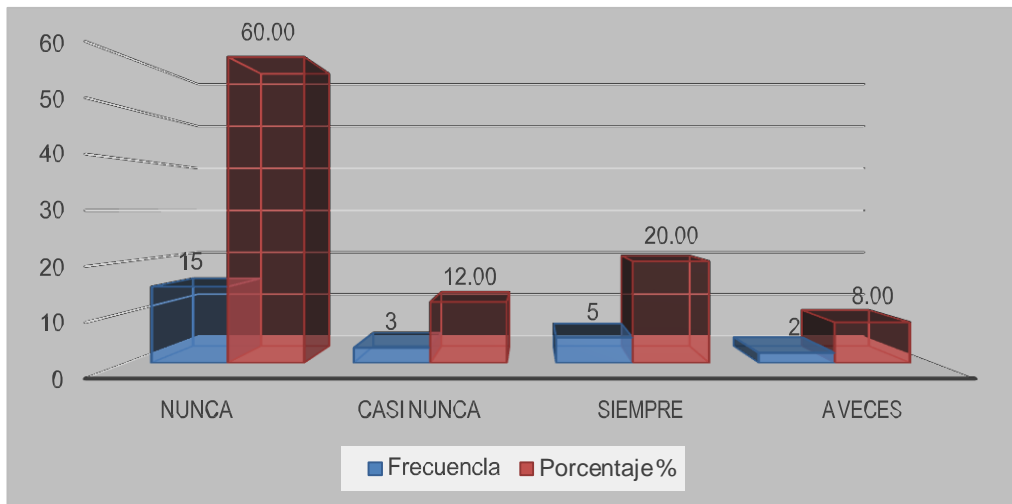


Figura N° 10. Aplicación de directrices de bienestar social en favor de los trabajadores.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 60.00% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica directrices de bienestar social en favor de los trabajadores; el 20.00% consideró que siempre; el 12.00% expresó que casi nunca; y el 8.00% respondió que a veces.

Evaluación del presupuesto

Tabla N° 11		
La entidad analiza la gestión presupuestaria para verificar la efectividad del gasto público		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	17	68.00
Casi nunca	3	12.00
Siempre	4	16.00
A veces	1	4.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

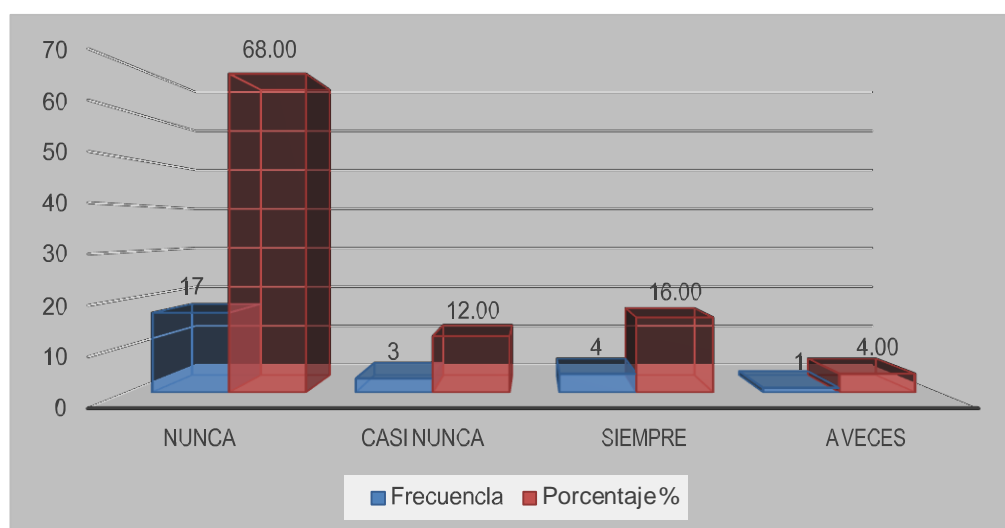


Figura N° 11. Análisis de la gestión presupuestaria para verificar la efectividad del gasto público.

Interpretación:

De la figura se determina que el 68.00% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad analiza la gestión presupuestaria para verificar la efectividad del gasto público; el 16.00% consideró que siempre; el 12.00% expresó que casi nunca; y el 4.00% respondió que a veces.

Tabla N° 12		
Durante la evaluación presupuestal, la entidad identifica problemas e implementa medidas correctivas para mejorar la gestión presupuestal		
Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
Nunca	19	76.00
Casi nunca	3	12.00
Siempre	2	8.00
A veces	1	4.00
Total	25	100.00

Fuente: Servidores técnicos y profesionales de la Municipalidad Distrital de Shilla - Carhuaz

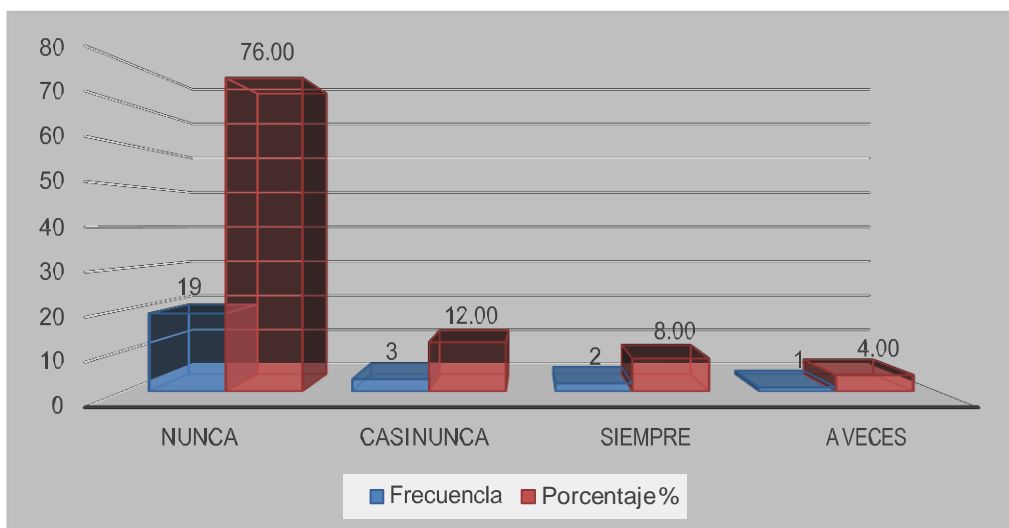


Figura N° 12. Durante la evaluación presupuestal, la entidad identifica problemas e implementa medidas correctivas para mejorar la gestión presupuestal.

Interpretación:

De la figura se determina que el 76.00% de los encuestados manifestaron que nunca durante la evaluación presupuestal, la entidad identifica problemas e implementa medidas correctivas para mejorar la gestión presupuestal; el 12.00% consideró que casi nunca; el 8.00% expresó que siempre; y el 4.00% respondió que a veces.

3.1. Prueba de hipótesis.

Para realizar esta prueba se compararon los datos observados con los esperados, cuyos resultados fueron los siguientes:

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Estadística de la prueba

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow \chi^2$$

Donde:

f: número de filas

c: número de columnas

n_{ij} : Frecuencias observadas

e_{ij} : frecuencias esperadas

Criterios de decisión

Si: ≤ 0.05 ; se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si: > 0.05 ; se acepta la hipótesis nula (H_0)

Formulación de la hipótesis estadística

H_0 : El Sistema de Recursos Humanos no influye en la Gestión del Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016.

H_1 : El Sistema de Recursos Humanos influye en la Gestión del Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016.

1. Cálculos

Tabla N°

13

Prueba de chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad	p
Chi cuadrado	31,985a	10	0.003

Decisión

Según el cuadro de prueba de chi- cuadrado su valor es $\chi^2 = 31,985$ y la probabilidad de error es $P=0.003$ que es menor al nivel de significancia por tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el Sistema de Recursos Humanos influye en la Gestión del Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla – Carhuaz. En consecuencia, se corrobora la hipótesis general de la investigación.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Identificación de la planificación de políticas de recursos humanos en la programación y formulación del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.

(Machicao, 2007). Sostiene que la planificación de políticas de recursos humanos son guías de acción que hacen referencia a cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus trabajadores para alcanzar, por intermedio de ellos, los objetivos de la empresa; a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Básicamente las políticas guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscando dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los trabajadores. Las políticas de recursos humanos establecen el escenario para una amplia gama de programas de energía humana, desde el reclutamiento hasta el retiro; sin embargo, de las tablas n.º 1, 2, 3 y 4 se tiene que el 56.00% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad implementa políticas y estándares de desempeño de recursos humanos; el 48.00% expresó que nunca la entidad delimita las actividades del proceso productivo de bienes y/o servicios; el 72.00% respondió que nunca la entidad distribuye sus ingresos y gastos en función a la necesidad de la población; y el 52.00% consideró que nunca la municipalidad registra sus ingresos y gastos de acuerdo con los requerimientos efectuados por las áreas usuarias. Comparando las bases teorías y los resultados de la investigación se tienen que no son concordantes entre sí, ya que la Municipalidad Distrital de Shilla no ha planificado adecuadamente las políticas de recursos humanos a fin de garantizar un proceso eficiente de programación y formulación del presupuesto institucional. Según el análisis estadístico, se tiene que las variables estudiadas son dependientes, en consecuencia, existen pruebas suficientes para decir que planificación de políticas de recursos humanos, se relaciona con la programación y formulación del presupuesto institucional.

42 Análisis de la gestión del rendimiento de recursos humanos en la ejecución del presupuesto de la Municipalidad Distrital Shilla. (Chiavenato, 2001).

Sobre la gestión del rendimiento de los recursos humanos explica que la gestión de los recursos humanos es una disciplina derivada de la dirección estratégica, que nació como consecuencia de las aportaciones efectuadas por ésta en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno a comienzos de la década de los ochenta. Es el campo, dentro de la dirección estratégica, que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional, buscando el logro de las metas y objetivos organizacionales; sin embargo, de las tablas n.º 5, 6, 7 y 8 se tiene que el 32.00% de los encuestados expresaron que nunca la organización define y cumple sus metas y objetivos institucionales; el 40.00% manifestó que nunca la entidad aplica lineamientos para el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros y económicos; el 52.00% consideró que nunca la entidad constata la existencia de créditos presupuestarios para atender las obligaciones durante el año fiscal; y el 56.00% respondió que nunca el compromiso, devengado y pago efectuado por la entidad se realiza previo cumplimiento de requisitos exigidos por la normativa aplicable. Contrastando la teoría y los resultados de la investigación, se advierte que no son análogos entre sí, debido a que la municipalidad no ha implementado directivas de gestión de rendimiento de recursos humanos y de ejecución presupuestaria, lo que dificulta la gestión del rendimiento de los recursos humanos y la calidad de la ejecución del presupuesto de gastos. Los resultados del análisis estadístico reflejan que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, se demuestra que existen evidencias para establecer que la gestión del rendimiento de los recursos humanos se relaciona con la ejecución del presupuesto de gastos de la entidad.

43 Valoración de la gestión de las relaciones humanas y sociales en la evaluación del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla. (Trebilcock, 2003). Con respecto a las relaciones humanas y sociales dice que el término relaciones, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación); sin embargo, de las tablas n.º 9, 10, 11 y 12 se tiene que el 76.00% de los encuestados manifestaron que nunca la municipalidad cuenta con políticas y directivas de seguridad y salud para el trabajo; el 60.00% expresó que nunca la entidad aplica directrices de bienestar social en favor de los trabajadores; el 68.00% consideró que nunca la entidad analiza la gestión presupuestaria para verificar la efectividad del gasto público; y el 76.00% respondió que nunca durante la evaluación presupuestal, la entidad identifica problemas e implementa medidas correctivas para mejorar la gestión presupuestal. De la comparación de la teoría con los resultados de la investigación, se tiene que no son concordantes entre sí, dado a que la entidad no ha policías y manuales de procedimientos sobre la gestión de las relaciones humanas - sociales y evaluación presupuestal. Así mismo, el análisis estadístico, revela que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, existen pruebas para decir que la gestión de las relaciones humanas y sociales se relacionan con la evaluación presupuestal

V. CONCLUSIONES

Se ha identificado que la influencia de la planificación de políticas de recursos humanos en la programación y formulación del presupuesto institucional de la Municipalidad Distrital de Shilla es deficiente, cuyo sustento se revela en las tablas 1 y 3 en el sentido que el 56.00% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad implementa políticas y estándares de desempeño de recursos humanos; y el 72.00% respondió que nunca la entidad distribuye sus ingresos y gastos en función a la necesidad de la población. Por tanto, de los resultados obtenidos se determina que la municipalidad carece de directivas de planificación de políticas de recursos humanos y de formulación presupuestal, lo que demuestra que existe relación de dependencia entre las dimensiones de planificación de políticas de recursos humanos en la programación y formulación presupuestal, lo que es coincidente con la hipótesis de la investigación.

Del análisis de la influencia de la gestión del rendimiento de recursos humanos en la ejecución del presupuesto de la Municipalidad Distrital Shilla, se advierte que es deficiente, lo que es concordante con los resultados de las tablas 6 y 8, en el sentido que el 40.00% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica lineamientos para el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros y económicos; y el 56.00% respondió que nunca el compromiso, devengado y pago efectuado por la entidad se realiza previo cumplimiento de requisitos exigidos por la normativa aplicable. Por tanto, se evidencia que la gestión del rendimiento de recursos humanos y la ejecución presupuestal se relacionan entre sí, lo que concuerda con la hipótesis de la investigación.

De la valoración de la influencia de la gestión de las relaciones humanas y sociales en la evaluación presupuestal de la Municipalidad Distrital de Shilla, se determina que es deficiente, dado a que según los resultados revelados en las tablas 9 y 12

el 76.00% de los encuestados manifestaron que nunca la municipalidad cuenta con políticas y directivas de seguridad y salud para el trabajo; y el 76.00% respondió que nunca durante la evaluación presupuestal, la entidad identifica problemas e implementa medidas correctivas para mejorar la gestión presupuestal.

VI. RECOMENDACIONES

Formular normas básicas de ambiente de control y evaluación de riesgos, con énfasis en normas de integridad, valores éticos, gestión de capital humano, identificación de eventos, integración de las decisiones sobre riesgos, confiabilidad de la información, características de precisión, integridad y consistencia de la información, validez, oportunidad y accesibilidad de la información, a fin de controlar los riesgos que afecten la calidad del proceso de toma de decisiones.

Formular políticas y procedimientos de actividades de control, información y comunicación relativos a los aspectos motivacionales del personal responsable de tomar las decisiones en las empresas, para lo cual deberán implementar directivas de integración de decisiones sobre riesgos, identificación de eventos, valoración y respuesta a los riesgos, información sobre las preferencias, expectativas, aspiraciones, intereses, satisfacción y seguridad del decisor.

Elaborar directivas que garanticen la implementación de normas de supervisión o monitoreo para seleccionar adecuadamente el modelo de decisión de las empresas comerciales del distrito de Independencia, para ello deberán formular políticas de supervisión y evaluación permanente del sistema de control interno, aplicación del modelo racional limitado y político.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi padre Amancio y Juana porque ellos han dado razón a mi vida por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos.

A mis hermanas por el apoyo que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy infinitamente gracias a dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi padre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi hermana, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (1997). *Auditoría III: organización estructural*. Madrid - España: Didáctica multimedia.
- Argote, L. (2013). *Auditoría interna y la mejora de gestión en las empresas constructoras de Lima Metropolitana, año 2011*. Lima: Universitaria.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Bogotá - Colombia: Pearson educación de Colombia.
- Campos, S. (2015). *Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora concisa en la ciudad de Chiclayo 2014*. Chiclayo.
- Celis, J. (21 de Febrero de 2016). *Desarrollo personal*. Obtenido de <http://www.sebascelis.com/la-motivacion-y-las-decisiones-exitosas/>
- Cepeda, G. (1999). *Auditoría y control interno*. Santo Domingo: Corripio.
- Coso. (2006). *Committee of Sponsoring Organizations*.
- Coulter, R. y. (1994). *Administración*. México: Pearson.
- Daniel Chumpitaz y Yuri Gonzales. (2014). *Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013*. Chimbote.
- Gamez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México.
- Gozáles, R. (2013). *Matriz de evaluación a la dimensión y control de los factores críticos de riesgo referente a la prevención de lavado de activos en una entidad del sistema financiero*. Guayaquil.
- K. Cohen y E. Asín. (2005). *Sistemas de información para los negocios*. México: McGraw Hill.
- Kast, F. (1979). *Administración de las organizaciones*. Editorial Mc GranW-Hill.
- Kolher, E. (2013). *Auditoría*. España.
- Marita Carbajal y Magda Rosario. (2014). *Control interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la constructora A & J ingenieros SAC para el año 2014*. Trujillo.
- Mendez J., J. D. (2002). *Economía y empresa*. México: Mc Graw Hill.

- Montenegro, Y. (2012). *Diseño de un proceso contable para mejorar la toma de decisiones en la empresa electro comercio socio hogar – Santo Domingo*. Santo Domingo Ecuador.
- Morales, O. (20 de Noviembre de 2015). *Bussines coaching firmg*. Obtenido de <http://bcfmexico.com/archivos/904>
- P. Defliese, J. Sullivan y H. Jaeniecke. (1996). *Auditoría. Sistema de control interno*. México D. F.: Limusa.
- Posso, J. (2014). *Diseño de un modelo de control interno y la toma de decisiones en la empresa restadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera*. Cartagena de Indias - Colombia.
- Ribbeck, C. (2014). *Análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmecánica del distrito de Ate Vitarte, 2013*. Lima.
- Salinas, J. (2 de Setiembre de 2013). *Esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/02/requisitos-decisiones-calidad-contexto-organizacional/*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/02/requisitos-decisiones-calidad-contexto-organizacional>
- Samaniego, C. (2013). *Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo*. Lima.
- Segovia, J. (2012). *Diseño e implementación de un sistema de control interno en la toma de decisiones de la compañía Datugourmet Cia. Ltda*. Quito.
- Serrano, A. (2003). *Admnistración I y II*. El Salvador.
- Tomas Wiegele, Gordon Kelt y Susan Kiesell. (1977). *Teoría de la toma de decisiones*. Nueva York.
- Tomassi, L. (31 de Enero de 2012). *Teoradedecisiones.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-teoria-de-decisiones.html*. Obtenido de <http://teoradedecisiones.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-teoria-de-decisiones.html>

Vilca, L. (2012). *El control interno y su impacto en la gestión financiera de las MYPES de servicios turísticos en Lima Metropolitana*. Lima .

Anexos



**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA

ACADÉMICO

PROFESIONAL DE

CONTABILIDAD

Anexo N° 1: Encuesta

Investigación:

Sistema de Recursos Humanos y la Gestión del Presupuesto en la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016

1. GENERALIDADES:

Esta información será utilizada en forma confidencial y anónima.

1.1. Datos del informante: complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría :
- b. Nivel remunerativo :
- c. Tiempo de servicio en la empresa :
- d. Nivel de conocimiento del problema: (alto-medio-bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:
 Primaria Secundaria Sup. Técnico Sup. Univer.
- f. Edad : _____ años
- g. Sexo : Masculino Femenino
- h. Relación laboral: Nombrado Contratado Serv. No personales

Instrucciones: marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

0	= Nunca	2	= Siempre
1	= Casi nunca	3	= A veces

2. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS:

De los siguientes aspectos evalúe y marque con un aspa (x), la alternativa que crea pertinente:

2.1. Planificación de políticas

a.	¿La entidad implementa políticas y estándares de desempeño de recursos humanos?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

b.	¿La entidad delimita las actividades del proceso productivo de bienes y/o servicios?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

2.2. Gestión del rendimiento

a.	¿La organización define y cumple sus metas y objetivos institucionales?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

b.	¿La entidad aplica lineamientos para el uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros y económicos?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

2.3. Gestión de las relaciones humanas y sociales

a.	¿La organización cuenta con políticas y directivas de seguridad y salud para el trabajo?	0	1	2	3
	trabajadores?				

3. GESTIÓN DE PRESUPUESTO:

De los siguientes aspectos evalúe y marque con un aspa (x), la alternativa que crea pertinente:

3.1. Programación y formulación del presupuesto

a.	¿La entidad distribuye sus ingresos y gastos en función a la necesidad de la población?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

b.	¿La municipalidad registra sus ingresos y gastos de acuerdo a los requerimientos efectuados por las áreas usuarias?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

3.2. Ejecución del presupuesto

a.	¿La entidad constata la existencia de créditos presupuestarios para atender las obligaciones durante el año fiscal?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

b.	¿El compromiso, devengado y pago efectuado por la entidad se realiza previo cumplimiento de requisitos exigido por la normativa aplicable?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

3.3. Evaluación del presupuesto

	público?	0	1	2	3
--	----------	---	---	---	---

	implementa medidas correctivas para mejorar la gestión presupuestal?	0	1	2	3
--	--	---	---	---	---

Anexo N° 2:

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Recursos humanos	Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera	Los recursos humanos de una empresa (RRHH) o <i>human resources</i> (HR) en inglés, es una función y/o departamento del área de 'Gestión y administración' que organiza y maximiza	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de políticas Gestión del rendimiento 	Desempeño	Nominal
				Proceso productivo	
				Metas y objetivos	
				Eficiencia y eficacia en el uso de recursos	
				Sesuridad y salud en el trabajo	
Sistema de recursos humanos	correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.	el desempeño de los funcionarios, capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de las relaciones humanas y sociales 	Bienestar social	
Gestión de presupuesto	La gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una	El presupuesto anual es una de las herramientas más utilizadas por las	<ul style="list-style-type: none"> Programación y formulación del presupuesto 	Distribución de ingresos y gastos	
			<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del 	Registro de ingresos y gastos según requerimientos	
				Preparatoria para la ejecución	

G
presupue

<p>empresa o empresas para administración o para planificar su actividad destinada a definir su futuro. Como ya en volumen y en valor se ha indicado las anteriores, no previsions de consiste solo en actividad de la pronosticar el organización en el comportamiento plazo de un año, y de un conjunto de posteriormente a variables de forma seguir las en vías pasiva, sino que de realización supone tomar un mediante una conjunto de permanente una decisiones con el confrontación objetivo de actuar entre previsions y sobre los realizaciones, se resultados, apoya en la mediante la estructuración de realización de la organización en unos precisos centros de planes de acción. responsabilidad.</p>	presupuesto	Compromiso, devengo y giro
	. Evaluación del presupuesto	Análisis de la gestión presupuestaria
		Identificación de problemas y determinación de medidas correctivas

Anexo N° 3
Matriz de consistencia

Sistema de Recursos Humanos y la Gestión del Presupuesto en la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016

General	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	Recolección de Datos			Tratamiento	Análisis de la
					Técnica	Instrumento	Fuentes	de Datos	Información
GENERAL									
	¿Cómo influye el sistema de recursos humanos en la gestión del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016?	Determinar la influencia del Sistema de Recursos Humanos en la Gestión del Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016.	El Sistema de Recursos Humanos influye en la Gestión del Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla, 2016.	Vi: X = Sistema de recursos humanos					
				Vd: Y = Gestión de presupuesto					
ESPECÍFICOS									
Específicos		Identificar la planificación de políticas de recursos humanos en la programación y formulación del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.		Vi: X1 = Planificación de políticas	Encuesta	Cuestionario	Investigador	Ms excel	Frecuencias
				Vd: Y1 = Programación y formulación de presupuesto	Análisis documental	Ficha resumen			
					Encuesta	Cuestionario	Investigador	Ms excel	Frecuencias

				Análisis documental	Ficha resumen			
	2. Analizar la gestión del rendimiento de recursos humanos en la ejecución del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.		Vi: X2= Gestión del rendimiento	Encuesta Análisis documental	Cuestionario Ficha resumen	Investigador	Ms excel	Frecuencias
			Vd: Y2= Ejecución del presupuesto	Encuesta Análisis documental	Cuestionario Ficha resumen	Investigador	Ms excel	Frecuencias
	3. Valorar la gestión de las relaciones humanas y sociales en la evaluación del presupuesto de la Municipalidad Distrital de Shilla.		Vi: X3= Gestión de las relaciones humanas y sociales	Encuesta Análisis documental	Cuestionario Ficha resumen	Investigador	Ms excel	Frecuencias
			Vd: Evaluación del presupuesto	Y3= del análisis documental.	Encuesta y análisis documental.	Cuestionario y ficha resumen	Investigador	Ms excel