

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE  
PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS,  
2021.**

**Autor:  
Bach. Lenin Tuesta Salazar**

**Asesor:  
Dr. Edwar Enrique Rojas de la Puente**

Registro (.....)

**CHACHAPOYAS - PERÚ  
2022**

## **DATOS DEL ASESOR**

Dr. Edwar Enrique Rojas de la Puente

DNI: 26673622

Registro ORCID: N° 0000-0001-9026-1244

<https://orcid.org/0000-0001-9026-1244>

Campo de la Investigación el Desarrollo, según la organización para la Cooperación y el  
Desarrollo Económico (OCDE)

5.00.00 Ciencias Sociales

5.02.00 Economía Negocios

5.02.04 Negocios, Administración

## **DEDICATORIA**

A mi madre Dorita quien me enseñó a no temer las adversidades de la vida porque Dios siempre está conmigo, que con tan solo observar su dedicación a sus hijos inconscientemente inculcó en mí el ejemplo del trabajo, el esfuerzo y la valentía que hicieron de mí una mejor persona y que hoy me está permitiendo cumplir un sueño más.

Mi esposa Clariza, mis hijas Ariana, Jana y Thais a quienes durante todo este proceso robe valioso tiempo en familia y que ellas me lo permitieron para poder cumplir mis sueños y metas que servirán de ejemplo para ellas.

Mi hermana Maribel por estar siempre conmigo, por apoyarme cuando más las necesito, por creer y apostar por mí en todo momento, por ser la principal responsable de que siga logrando mis sueños gracias, siempre te llevo en mi corazón.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis docentes, familiares y amigos que me apoyaron cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el cariño brindado cada día, de verdad muchas gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Es un placer para mí poder nombrar a todas las personas que de una u otra forma me ayudaron a cumplir esta meta de graduarme en la carrera de Administración de Empresas.

Quiero ofrecer mis agradecimientos:

- Primero dar gracias a Dios por darme la voluntad y la fuerza para poder concluir esta carrera.
- Doy gracias a mi familia por ser mi principal apoyo en este proyecto.
- Doy gracias a Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – FACEA de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas por darnos la oportunidad de seguir con nuestros estudios profesionales.
- Doy gracias a todos los docentes quienes fueron los encargados de brindar sus conocimientos desde los primeros ciclos hasta concluir con nuestros estudios.
- Doy gracias a mis compañeros y compañeras quienes siempre nos daban la fuerza y el ánimo para seguir adelante y cumplir con el objetivo en este largo camino académico.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ  
DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI.  
RECTOR**

**Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLON  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**Dra. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN  
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN**

**Mg. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

## VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS



# UNTRM

### REGLAMENTO GENERAL

PARA EL OTORGAMIENTO DEL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER, MAESTRO O DOCTOR Y DEL TÍTULO PROFESIONAL

### ANEXO 3-K

#### VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

El que suscribe el presente, docente de la UNTRM (X)/Profesional externo ( ), hace constar que ha asesorado la realización de la Tesis titulada GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, 2021 ; del egresado LENIN TUESTA SALAZAR de la Facultad de CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de esta Casa Superior de Estudios.

El suscrito da el Visto Bueno a la Tesis mencionada, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el Jurado Evaluador, comprometiéndose a supervisar el levantamiento de observaciones que formulen en Acta en conjunto, y estar presente en la sustentación.

Chachapoyas, 14 de MARZO del 2022

Firma y nombre completo del Asesor  
Dr. EDUAR ENRIQUE ROSAS DE LA PUENTE



## JURADO EVALUADOR DE LA TESIS



---

Mg. Cecil Wilmer Burga Campos

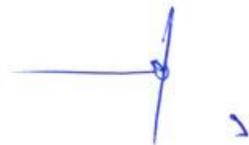
**PRESIDENTE**



---

Dr. Adolfo Cacho Revilla

**SECRETARIO**



---

Dr. Rosas Carranza Guevara

**VOCAL**

# CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS



## ANEXO 3-O

### CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis titulada:

GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL ÁREA DE PRESUPUESTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS, 2021

presentada por el estudiante ( )/egresado (x) LENIN TUESTA SALAZAR

de la Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

con correo electrónico institucional lenin.tuesta@untrm.edu.pe

después de revisar con el software Turnitin el contenido de la citada Tesis, acordamos:

- a) La citada Tesis tiene 23 % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor (x) / igual ( ) al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- b) La citada Tesis tiene ..... % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Tesis para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin que se adjunta a la presente. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Tesis corregida para nueva revisión con el software Turnitin.



Chachapoyas, 25 de MARZO del 2021

  
SECRETARIO

  
PRESIDENTE

  
VOCAL

OBSERVACIONES:

.....  
.....



## ÍNDICE GENERAL

<b>DATOS DEL ASESOR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS .....</b>	<b>v</b>
<b>VISTO BUENO DEL ASESOR DE LA TESIS .....</b>	<b>vi</b>
<b>JURADO EVALUADOR DE LA TESIS.....</b>	<b>vii</b>
<b>CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xvii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>II. MATERIAL Y MÉTODOS .....</b>	<b>20</b>
2.1. Objeto de estudio .....	20
2.2. Variable de estudio .....	20
2.3. Tipo de estudio.....	20
2.4. Diseños de la investigación.....	20
2.5. Población.....	20
2.6. Muestra y muestreo .....	20
2.7. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
2.8. Análisis de datos .....	21
<b>III. RESULTADOS. ....</b>	<b>22</b>

3.1. Diagnóstico de la gestión administrativa de la aérea de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2021....	22
3.2. Identificación de actividades administrativas de la dirección de presupuesto.	37
3.3. Propuesta de gestión por procesos para el área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.....	39
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>51</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Relación objetivos estratégicos con estrategias / ARC.....	40
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Se cuenta con un plan de necesidades de RRHH con base en el plan anual de actividades.....	22
<b>Figura 2.</b> Existe un área de planificación para coordinar y tomar decisiones en el área de presupuesto de la UNTRM-A.....	23
<b>Figura 3.</b> Se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas de solución en el proceso de toma de decisiones.....	23
<b>Figura 4.</b> Están definidos los planes de trabajo en el área de presupuesto de la UNTRM-A.....	24
<b>Figura 5.</b> Los objetivos y metas se basan en la realidad del área de presupuesto de la UNTRM-A.....	24
<b>Figura 6.</b> Conoce usted la misión y visión del área de presupuesto de la UNTRM-A.....	25
<b>Figura 7.</b> Conoce usted el Manual de Organización y Funciones del área de presupuesto de la UNTRM-A.....	25
<b>Figura 8.</b> Usted dispone de los insumos necesarios para cumplir sus funciones.....	26
<b>Figura 9.</b> Se mide el desempeño del personal que labora en el área de presupuesto de la UNTRM-A de manera constante.....	26
<b>Figura 10.</b> Están claramente definidas y delimitadas las responsabilidades.....	27
<b>Figura 11.</b> Existe una buena relación entre la administración y el personal.....	27
<b>Figura 12.</b> Se cuenta con personal de confianza para la supervisión de los demás trabajadores administrativos.....	28
<b>Figura 13.</b> Se proporciona a los supervisores la suficiente autoridad.....	28
<b>Figura 14.</b> Se da a los trabajadores administrativos la confianza de expresar sus comentarios y recomendaciones, sean personales o laborales.....	29

<b>Figura 15.</b> Se comunica a todos los trabajadores administrativos los planes y planificaciones de la entidad.....	29
<b>Figura 16.</b> Se controla el tiempo de atención al usuario.....	30
<b>Figura 17.</b> Se toman acciones inmediatas a penas se detectan faltas y se soluciona de manera inmediata.....	30
<b>Figura 18.</b> Se revisan informes de actividades, indicadores y cumplimiento de objetivos a fin de tomar decisiones.....	31
<b>Figura 19.</b> Se manejan estándares de atención para garantizar el mejor servicio.....	31
<b>Figura 20.</b> Se reciben sugerencias de los usuarios y se da seguimiento.....	32
<b>Figura 21.</b> Que el personal administrativo le oriente y explique de manera clara y precisa sobre los pasos o trámites a seguir en el área de presupuesto de la UNTRM-A.....	32
<b>Figura 22.</b> Que le atiendan respetando el orden de llegada.....	33
<b>Figura 23.</b> Que la atención se realice según prioridad de emergencia.....	33
<b>Figura 24.</b> Que durante su atención se respete su privacidad.....	34
<b>Figura 25.</b> Que el personal administrativo que atiende le inspire confianza y seguridad.....	34
<b>Figura 26.</b> Que el personal administrativo que atiende le brinde el tiempo necesario para aclarar sus dudas o preguntas. ....	35
<b>Figura 27.</b> Que Ud. Comprenda la explicación que el personal administrativo le brinda.....	35
<b>Figura 28.</b> Que las señalizaciones para llegar a las oficinas (fechas, letreros), sean adecuados para orientar al usuario.....	36
<b>Figura 29.</b> Que el área de presupuesto de la UNTRM-A cuente con personal suficiente y disponible para atender, informar y orientar a los usuarios.....	36
<b>Figura 30.</b> Organigrama estructural.....	37
<b>Figura 31.</b> Relación ARC / Procesos.....	41
<b>Figura 32.</b> Diagrama de procesos: Programación Multianual del Presupuesto.....	42

<b>Figura 33.</b> Diagrama de procesos: formulación presupuestaria e información para el anteproyecto de ley de presupuesto.....	43
<b>Figura 34.</b> Diagrama de procesos: Sustentación de la información de la formulación presupuestaria.....	44
<b>Figura 35.</b> Diagrama de procesos: Certificaciones presupuestarias.....	45
<b>Figura 36.</b> Diagrama de procesos: modificaciones presupuestarias.....	46
<b>Figura 37.</b> Diagrama de procesos: Priorización del compromiso anual – PCA.....	47
<b>Figura 38.</b> Diagrama de procesos: modificación presupuestal en el nivel funcional programático.....	48
<b>Figura 39.</b> Diagrama de procesos: Incorporación de inversiones no previstas.....	49

## RESUMEN

La investigación titulada Gestión por Procesos para Mejorar la Gestión Administrativa del Área de Presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2021. Tuvo como objetivo general proponer la gestión por procesos para la área de presupuesto de la UNTRM-A, 2021. La investigación fue de tipo descriptiva propositiva, llegando a las siguientes conclusiones: Se han identificado 8 actividades consideradas primordiales en el área de presupuesto las cuales son: Programación Multianual del Presupuesto. Formulación presupuestaria e información para el Anteproyecto de Ley de Presupuesto. Sustentación de la información de la formulación Presupuestaria. Certificaciones presupuestarias. Modificaciones presupuestarias. Priorización del Compromiso Anual – PCA. Modificación Presupuestal en el Nivel Funcional Programático. Incorporación de Inversiones no previstas. La propuesta de gestión por procesos está basada en la metodología utilizada por universidades públicas en Latinoamérica y que se denomina enfoque de procesos en la gestión universitaria y parte de la identificación de objetivos estratégicos para el área de presupuesto y para ello se plantea la estrategia de gestión eficiente del presupuesto de la UNTRM identificando 8 actividades a las que se denominó actividades de resultados claves y posteriormente a cada una de ellas se trabajó específicamente, identificando los procesos y dentro de ellos las áreas involucradas, descripción de la actividad, los tiempos, los responsables y otros elementos que caracterizan el proceso específico.

**Palabras claves:** gestión administrativa, gestión por procesos, universidad, área de procesos

## **ABSTRACT**

The research entitled Management by Processes to Improve the Administrative Management of the Budget Area of the Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2021. Its general objective was to propose process management for the budget area of the UNTRM-A, 2021. The research was of a proactive descriptive type, reaching the following conclusions: 8 activities considered essential in the budget area have been identified, which are: Multiannual Budget Programming. Budget formulation and information for the Draft Budget Law. Sustainability of the information of the Budget formulation. Budget certifications. Budget modifications. Prioritization of the Annual Commitment – PCA. Budget Modification at the Programmatic Functional Level. Incorporation of unforeseen investments. The process management proposal is based on the methodology used by public universities in Latin America and is called a process approach in university management and part of the identification of strategic objectives for the budget area and for this the management strategy is proposed. efficiency of the UNTRM budget by identifying 8 activities which were called key result activities and subsequently each of them was specifically worked on, identifying the processes and within them the areas involved, the description of the activity, the times, those responsible and other elements that characterize the specific process.

Keywords: administrative management, process management, university, process area

## I. INTRODUCCIÓN

Flores, S. (2015) investiga el proceso administrativo y la gestión empresarial del 2010 al 2013 en COPROABAS. Realiza un análisis de la incidencia del proceso administrativo en la gestión empresarial. Utiliza el método científico, el método empírico, las técnicas para la recopilación de información son la revisión documental y la entrevista. Concluye que las dos variables se dan de forma parcial ya que no se aplican adecuadamente las funciones del proceso administrativo y al este no ser adecuado tampoco se cumple como debería ser el desempeño de la gestión administrativa.

Riveros (2016), se propone como objetivo generar una propuesta de mejora para los procesos de gestión administrativa en la empresa SYSLAN SAS para controlar y manejar con eficiencia las solicitudes de los clientes; concluye que la empresa estudiada tiene una cartera de clientes que le han permitido posicionarse en los 6 años que llevan en el mercado pero a pesar de ello no ha realizado diagnósticos de su servicio ni se ha planteado políticas encaminadas a la fidelización de los clientes. El investigador propone que se debe estrechar vínculos tanto con los clientes internos como externos que tienen beneficios para la empresa.

Aranda et al (2018). Se plantea como objetivo de investigación mejorar la gestión por procesos del ministerio de agricultura realizando un trabajado diferenciado de procesos. Como aporte metodológico se tomó en cuenta el manual de orientación de la SGP de la PCM 2013. Como resultados se muestra que se concluyó un estudio del Minagri con el fin de implementar la gestión por procesos; se trata de una organización funcional y sus órganos trabajan independientemente, esto impide que haya duplicidad de funciones. Existe resistencia por parte del personal para el establecimiento de nuevos lineamientos de gestión en el trabajo. El mapa de gestión por procesos del Minagri ha sido evaluado por expertos que ha sido tomado de otros modelos que han mostrado resultados positivos en la parte agrícola.

Coaguila (2017). Propone la implementación de lineamientos de gestión de calidad y procesos en el emprendimiento O&C Metals S.A.C, dentro de su proceso

metodológico se levanta la información, analiza y se realiza el procesamiento de datos para luego plantear la propuesta de mejora de la investigación. Se concluye que la propuesta planteada maneja implícitamente métodos de trabajo de ingeniería industrial que aportan al desarrollo e innovación.

El problema de investigación fue: ¿De qué manera la gestión por procesos mejora la gestión administrativa del área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2021? Se planteó como hipótesis: Si la gestión por procesos establece los procedimientos entonces mejora la gestión administrativa del área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

La investigación tuvo como objetivo general: Proponer la gestión por procesos para el área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, 2021. Planteándose 3 objetivos específicos: Realizar un diagnóstico de la gestión administrativa de la área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2021. Identificar las actividades administrativas de la área de presupuesto. Diseñar la propuesta de gestión por procesos para el área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

## II. MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Objeto de estudio

La gestión administrativa

### 2.2. Variable de estudio

**Variable 01:** Gestión por procesos

**Variable 02:** Gestión administrativa

### 2.3. Tipo de estudio

Descriptivo propositivo

### 2.4. Diseños de la investigación

La presente investigación fue de tipo descriptiva, explicativa.

Explicó como la gestión por procesos mejora la gestión administrativa del área de presupuesto de la UNTRM.

X  $\longrightarrow$  Y

Donde:

X: Variable 1

Y: Variable 2

### 2.5. Población

**P1:** 26 aéreas usuarias.

### 2.6. Muestra y muestreo

Se tomó a las 26 aéreas usuarias.

### 2.7. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La investigación fue de carácter descriptivo no experimental, explicativo; partió de un diagnóstico de la gestión administrativa actual en el aérea de presupuesto, se describió y analizó cada uno de los procedimientos que se

realizan que permitan identificar los cuellos de botellas o problemas más frecuentes para ello se utilizó la técnica de fichaje documental, la entrevista y la encuesta a las aéreas usuarias de la oficina de presupuesto.

El diseño de la propuesta de gestión por procesos se realizó teniendo en cuenta mitigar la problemática hallada en el diagnóstico, haciendo uso de diagramas de flujos que permitió establecer directrices, tiempos, actividades y metas alcanzar y permitiendo así que mejora la gestión administrativa del aérea de estudio.

## **2.8.Análisis de datos**

La investigación fue de enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo, se utilizó herramientas informáticas como el Excel para el procesamiento de datos, mismos que fueron interpretados y analizados para poder establecer el diagnóstico y sugerir el diseño de la propuesta.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Diagnóstico de la gestión administrativa de la área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas 2021.

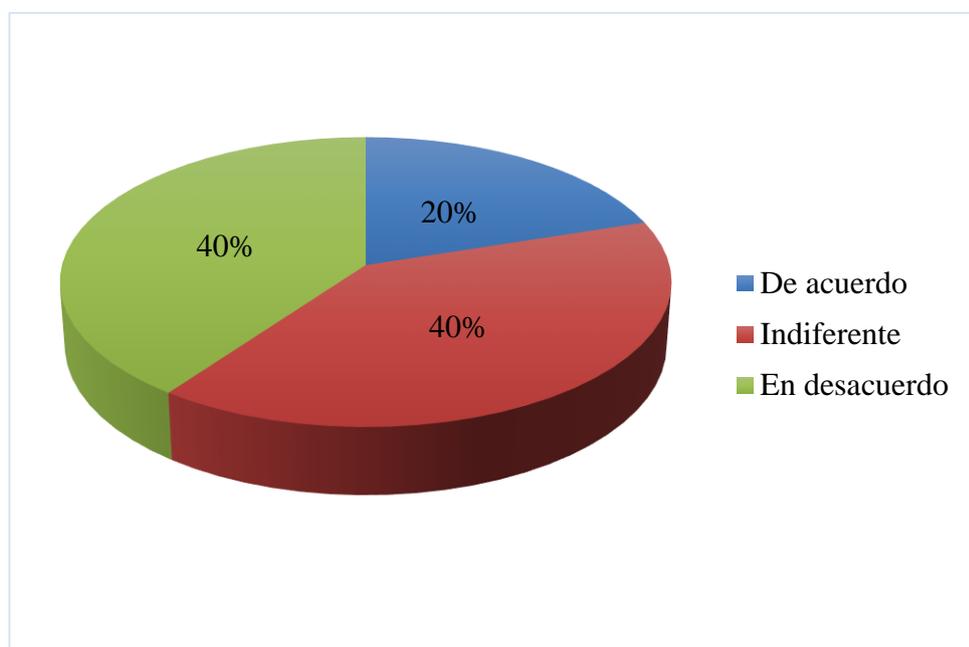
Para el diagnóstico de la gestión administrativa en el área de presupuesto se aplicó dos encuestas, la primera estuvo dirigida a los trabajadores del área de presupuesto de la UNTRM y la segunda a los usuarios de esta área, con el fin de conocer su satisfacción en relación a la gestión administrativa del área de estudio.

A continuación, se detalla los resultados de la encuesta a los trabajadores del área de presupuesto:

##### Planificación

##### Figura 1.

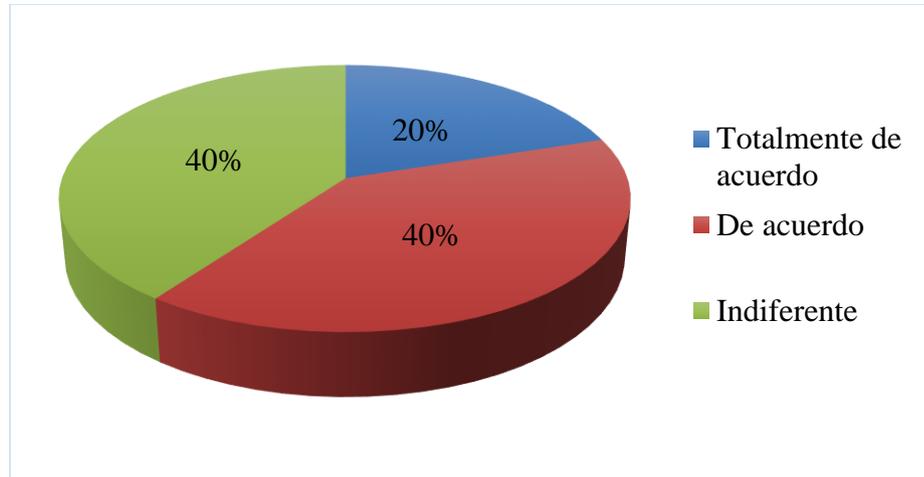
Cuenta con un plan de necesidades en base al plan anual de actividades.



El 40% se muestra en desacuerdo e indiferente en cuanto a si cuenta con un plan de base en el plan anual de actividades, el 20% se encuentra de acuerdo.

**Figura 2.**

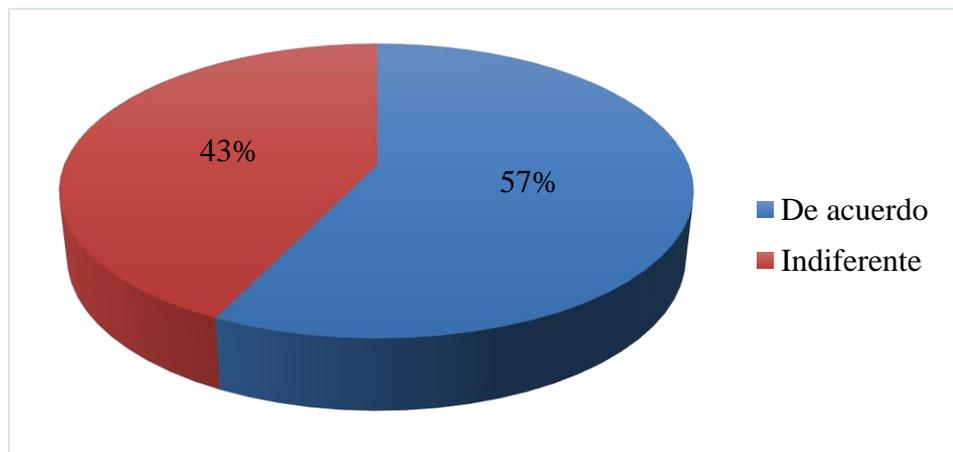
Existencia de área de planificación para tomar decisiones y coordinar en el área de presupuesto de la UNTRM-A



El 40% se muestra **de acuerdo** e **indiferente** en cuanto a si existe un área de planificación para la tomar decisiones en el área de presupuesto de la UNTRM.

**Figura 3.**

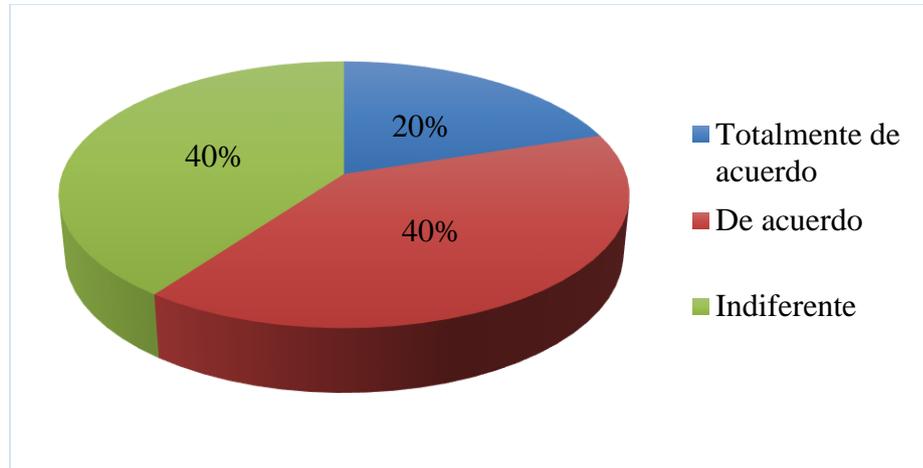
Se plantea alternativas de solución para la toma de decisiones.



El 57% se muestra **de acuerdo** en cuanto a si se plantea alternativas de solución para la toma de decisiones.

**Figura 4.**

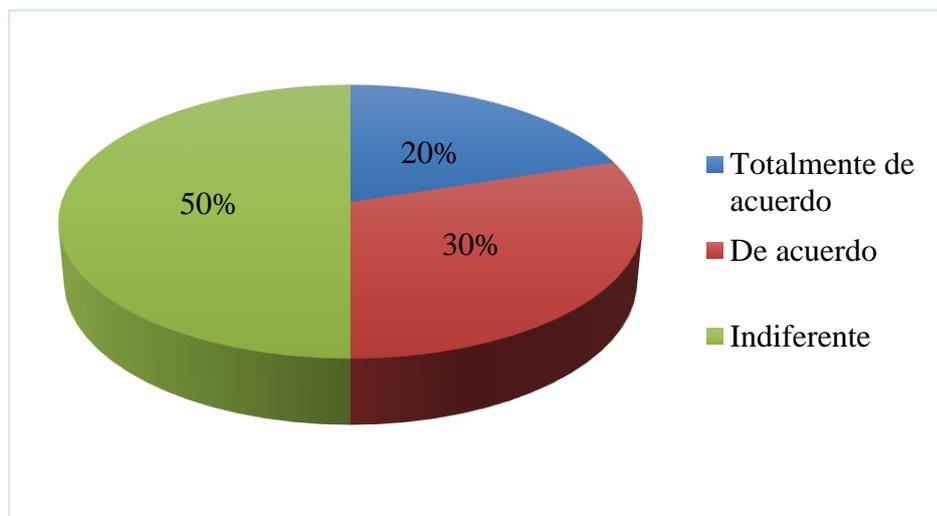
Cuenta con planes de trabajos definidos en el área de presupuesto de la UNTRM.



El 40% se muestra **de acuerdo** e **indiferente** en cuanto si están definidos los planes de trabajo en el área de presupuesto de la UNTR-A.

**Figura 5.**

Las metas y objetivos están basadas en la realidad del área de presupuesto de la UNTRM

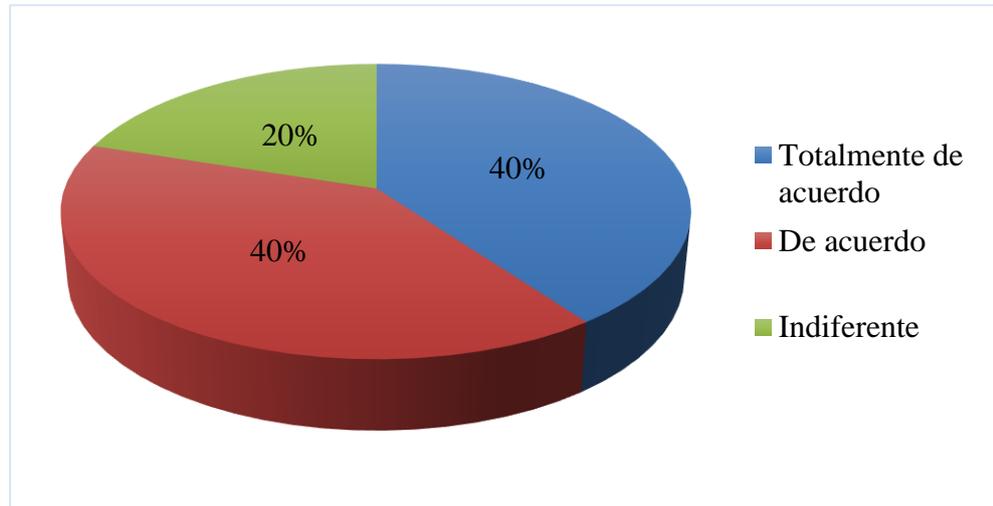


El 50% se muestra **indiferente** en cuanto a si las metas y objetivos están basadas en la realidad.

## Organización

**Figura 6.**

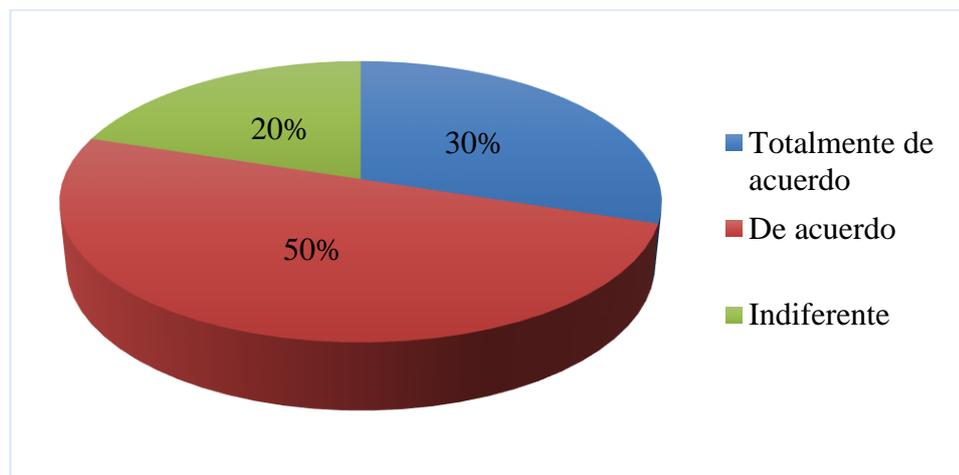
Conocimiento de la misión y visión del área de presupuesto de la UNTRM-A



El 40% se muestra **de acuerdo** e **indiferente** en cuanto a la existencia de la misión y visión del área de presupuesto de la UNTRM-A.

**Figura 7.**

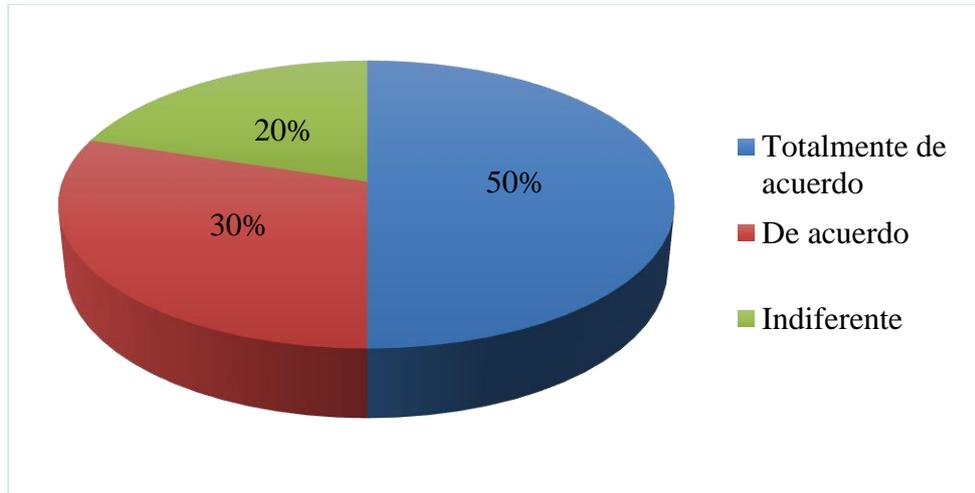
Conocimiento del MOF del área de presupuesto de la UNTRM-A.



El 50% se muestra **de acuerdo** en cuanto a la existencia del MOF del área de presupuesto de la UNTRM-A.

**Figura 8.**

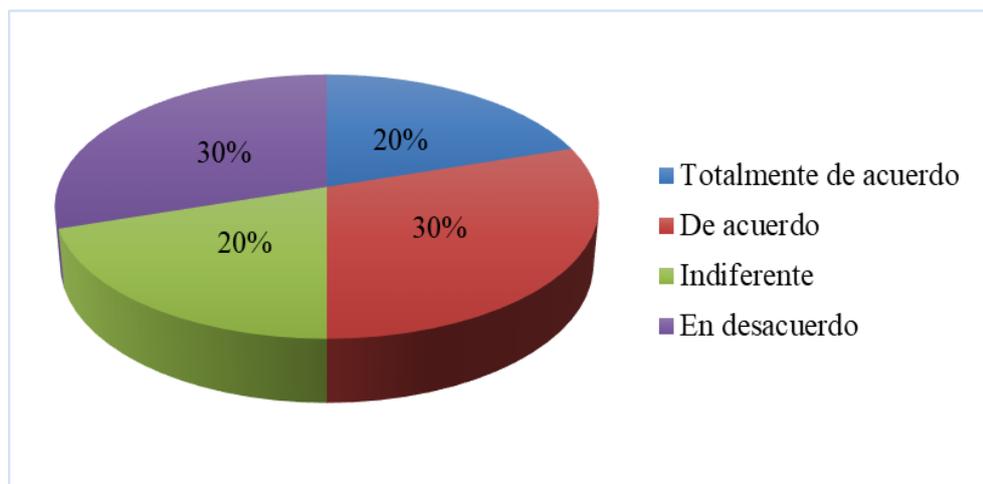
Existencia de insumos necesarios para el cumplimiento de funciones en el área de presupuesto.



El 50% se muestra **totalmente de acuerdo** en cuanto a la disponibilidad de insumos que ayuden a cumplir las funciones.

**Figura 9.**

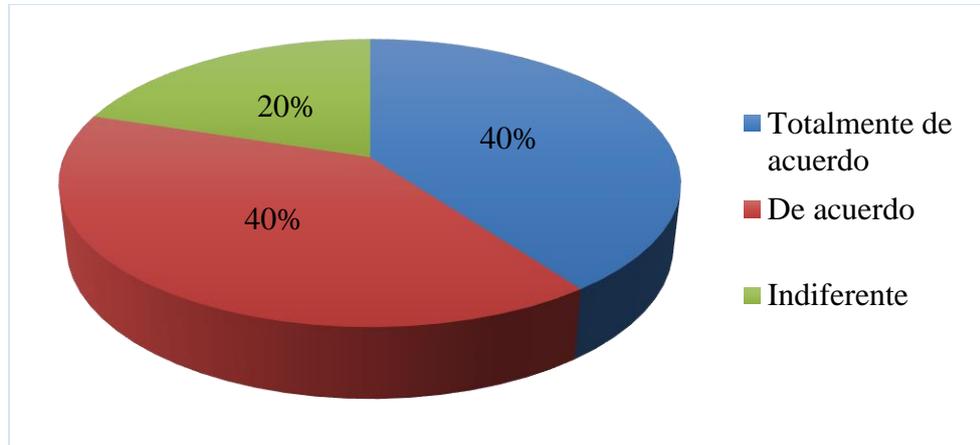
Se evalúa el desempeño laboral en el área de presupuesto de la UNTRM-A



El 30% se muestra **de acuerdo** y **en desacuerdo** en que se evalúa el desempeño laboral.

**Figura 10.**

Existen responsabilidades definidas y delimitadas en el área de presupuesto de la UNTRM

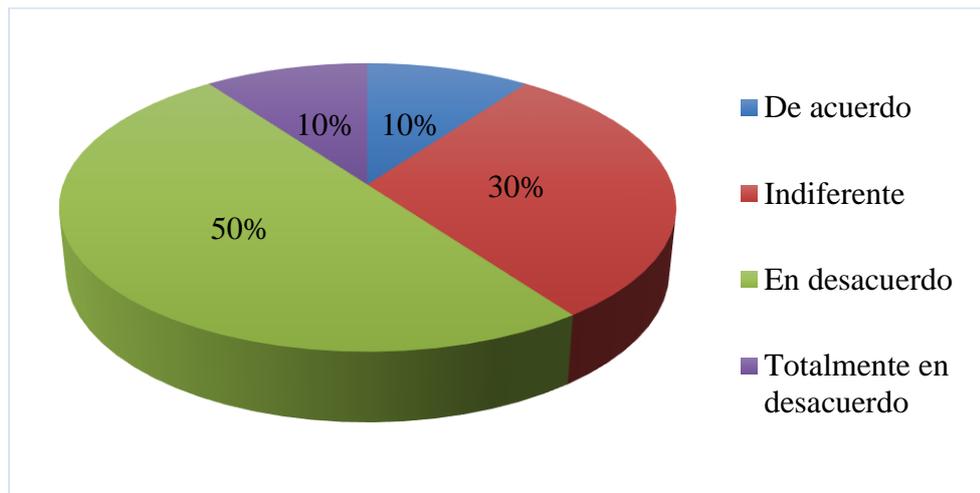


El 40% se muestra **totalmente de acuerdo** y **de acuerdo** sobre la delimitación de las áreas.

### Dirección

**Figura 11.**

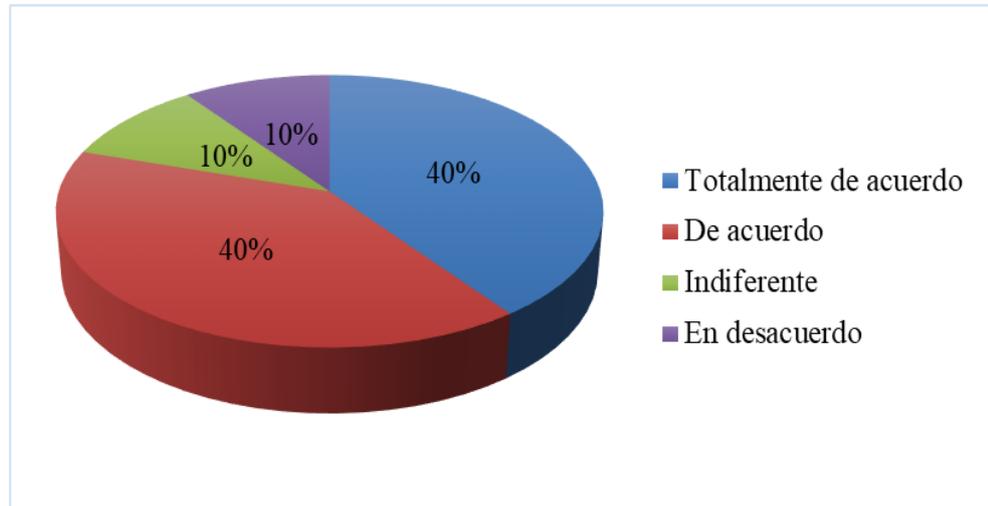
Se da las relaciones empáticas entre administración y el personal



El 50% se muestra **en desacuerdo** en cuanto a que se da una relación empática entre administración y el personal.

**Figura 12.**

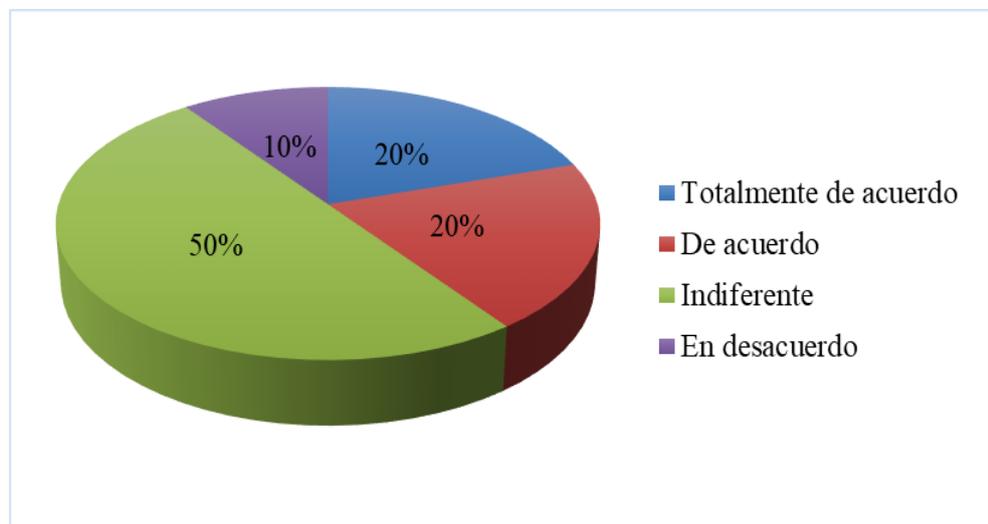
Existe el personal idóneo en el área de presupuesto



El 40% se muestra **totalmente de acuerdo** y **de acuerdo** en que existe el personal idóneo.

**Figura 13.**

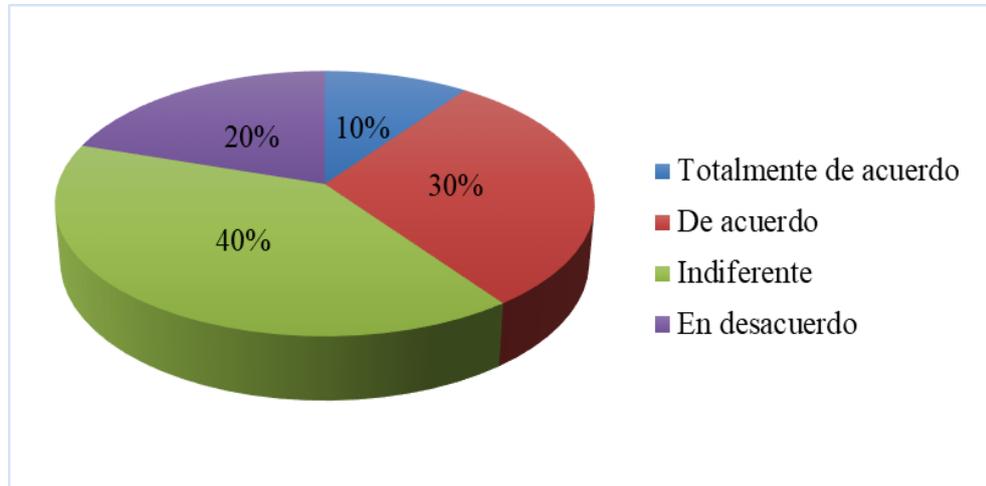
Los supervisores cuentan con autoridad para su labor



El 50% se muestra **indiferente** en cuanto a si el supervisor tiene autoridad en su labor.

**Figura 14.**

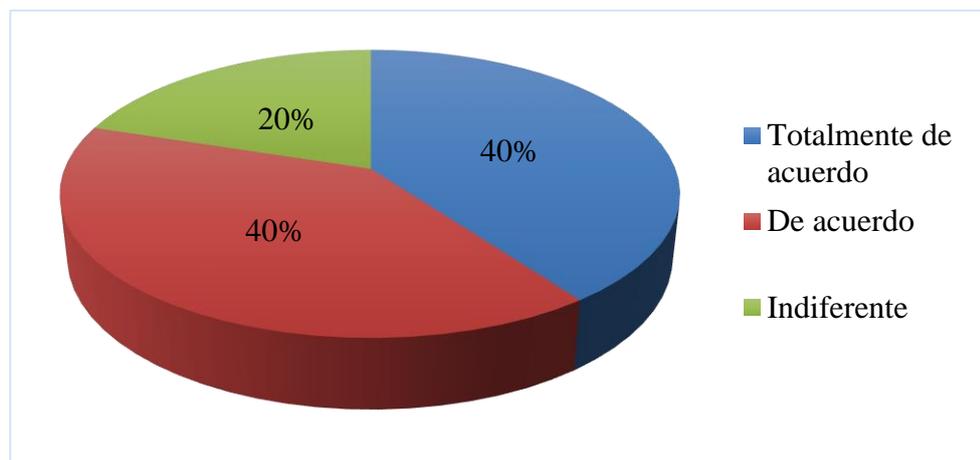
Se brinda confianza a los colaboradores para realizar sugerencias en el campo laboral.



El 40% se muestra **indiferente** en cuanto a si se brinda la confianza necesaria a los trabajadores para realizar sus sugerencias.

**Figura 15.**

Existe la comunicación adecuada del área de presupuesto de sus trabajadores

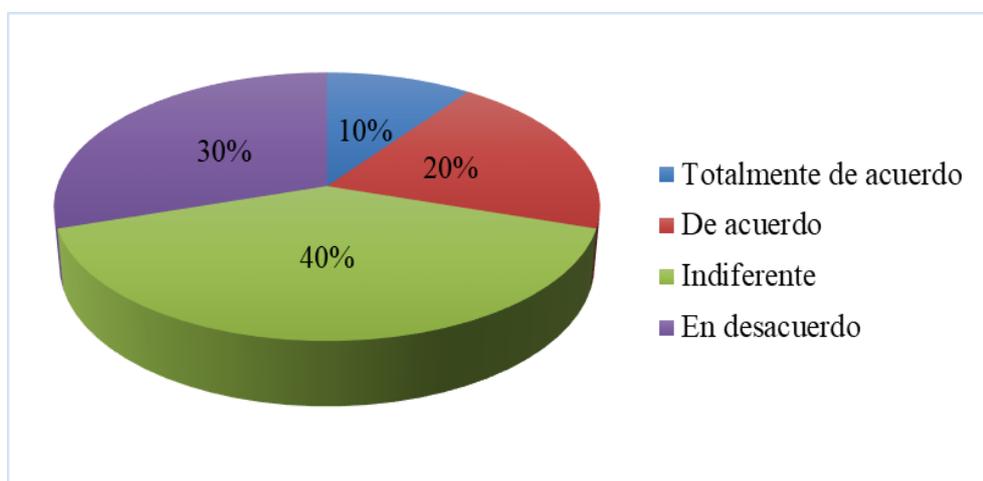


El 40% se muestra **totalmente de acuerdo** y **de acuerdo** en cuanto a si existe la comunicación adecuada en el área de trabajo.

## Control

**Figura 16.**

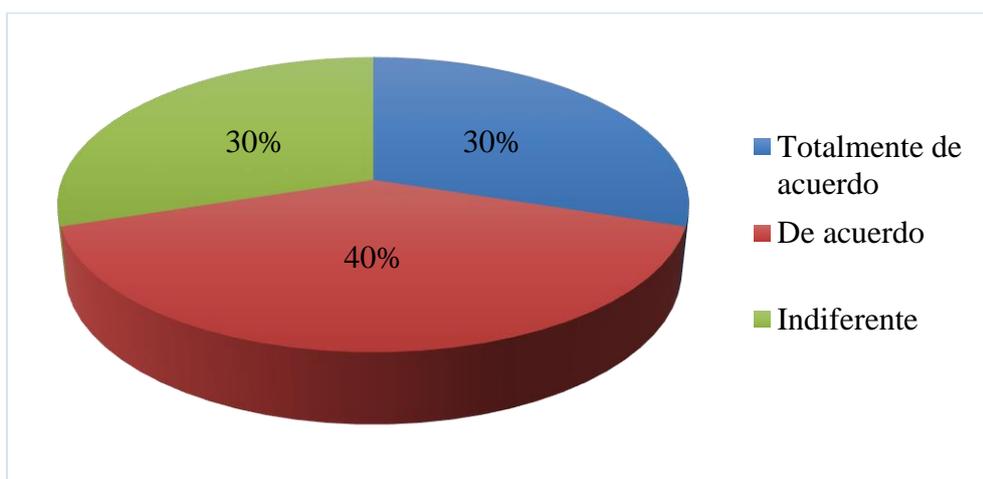
Se controlan los tiempos para atención al usuario



El 40% se muestra **indiferente** en cuanto a si se controla los tiempos para la atención al usuario.

**Figura 17.**

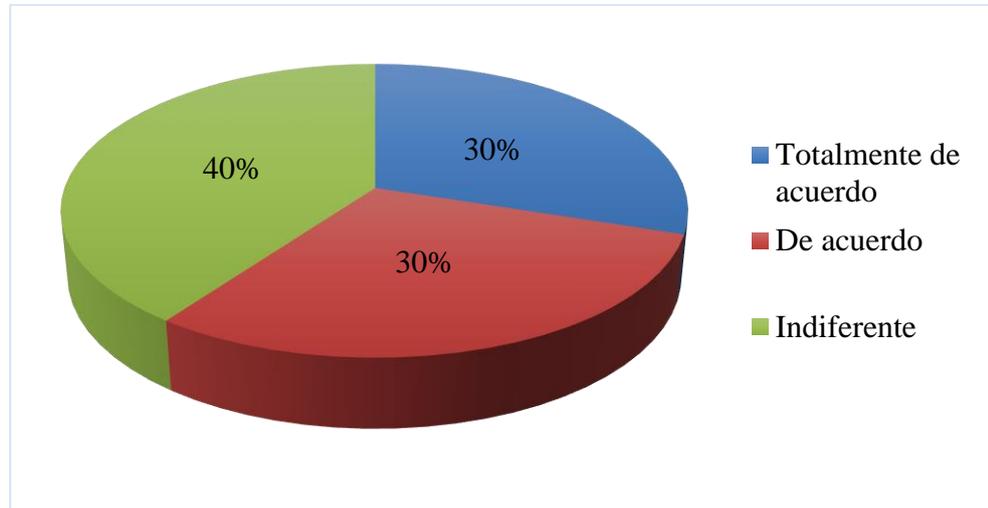
Se toman medidas de solución inmediata a los problemas que se presentan en el área de presupuesto



El 40% se muestra de acuerdo en cuanto a si se toman acciones inmediatas a penas se detectan faltas y se soluciona de manera inmediata.

**Figura 18.**

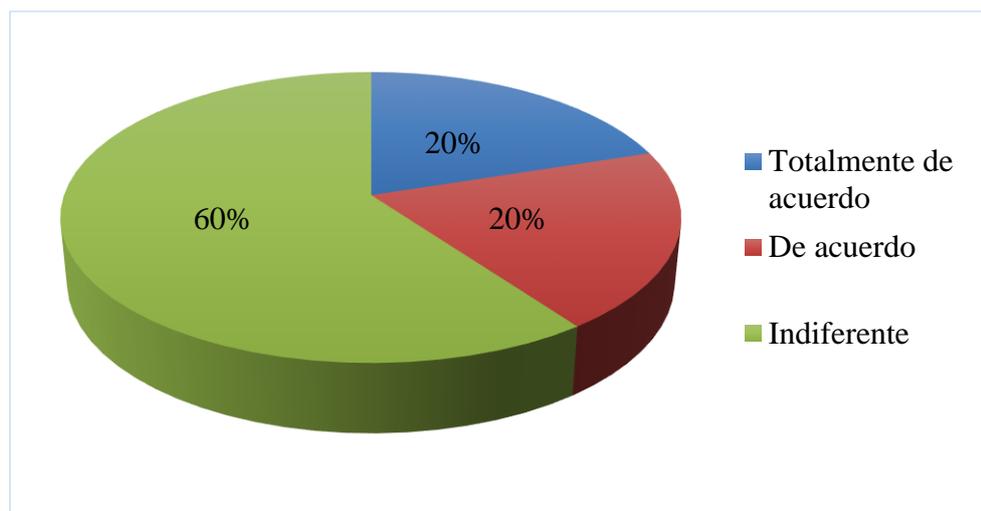
Se controlan las actividades e indicadores para la toma de decisiones



El 40% se muestra indiferente en cuanto a si se revisan informes de actividades, indicadores y cumplimiento de objetivos a fin de tomar decisiones.

**Figura 19.**

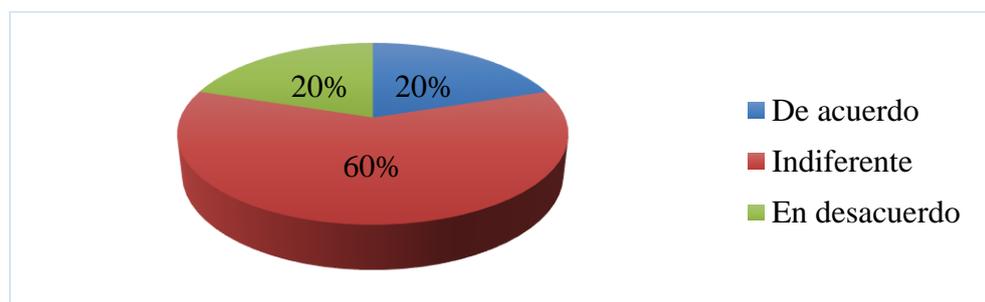
Existe manejo de estándares de atención para mejorar el servicio



El 60% se muestra **indiferente** en cuanto a si se manejan estándares de atención para garantizar el mejor servicio.

**Figura 20.**

Se aceptan sugerencias de los usuarios



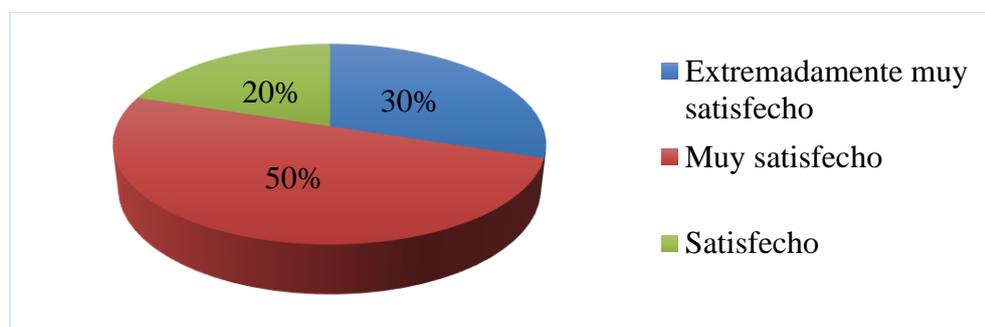
El 60% se muestra **indiferente** en cuanto a si reciben sugerencias de los usuarios y se da seguimiento.

Habiendo identificado a través de la información obtenida por parte de los colaboradores sobre la gestión administrativa en la oficina de presupuesto de la UNTRM, se hace necesario identificar la satisfacción de los usuarios en relación a la gestión administrativa que se realiza en el área objeto de estudio y para ello se aplicó una encuesta bajo el enfoque servqual y los resultados son los siguientes:

### **Fiabilidad**

**Figura 21.**

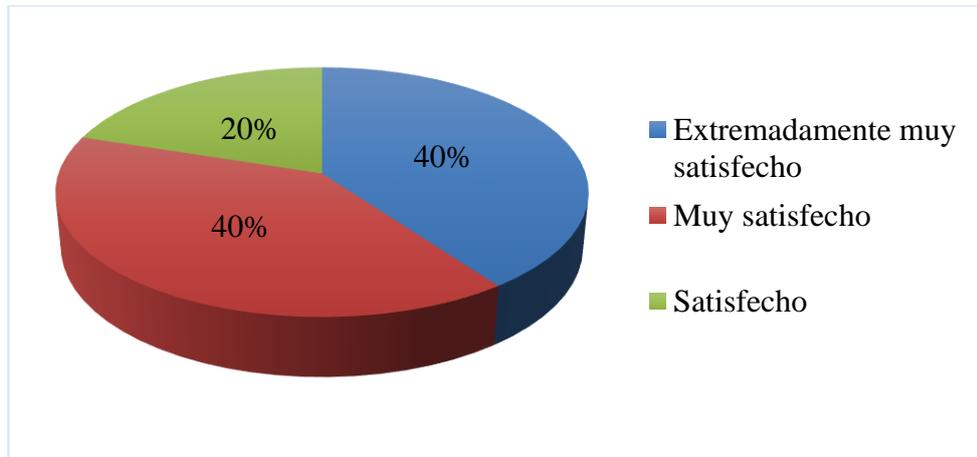
El personal administrativo orienta y explica de manera clara y precisa el procedimiento de los trámites a seguir en el área de presupuesto de la UNTRM-A.



El 50% se muestra **muy satisfecho** en cuanto a que el personal administrativo lo oriente y explique de manera clara y precisa sobre los pasos o trámites a seguir e el área de presupuesto de la UNTRM-A.

**Figura 22.**

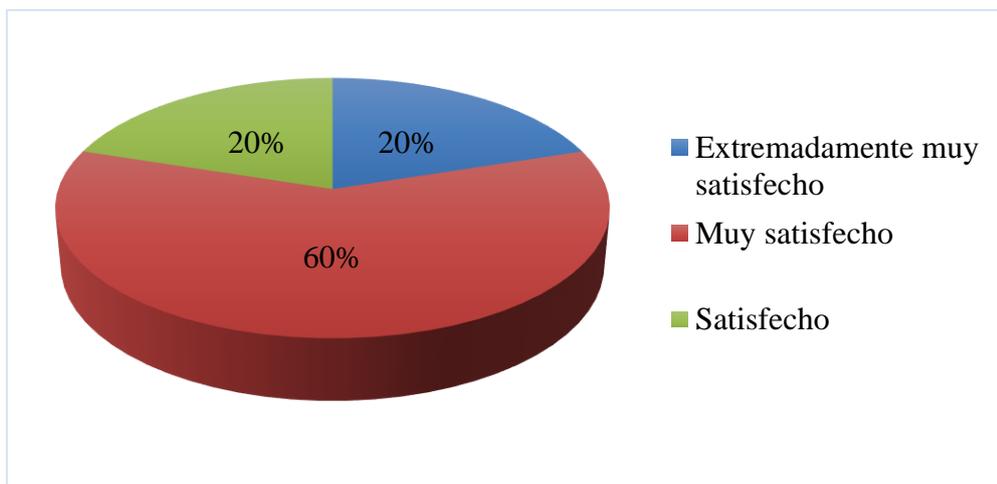
Se atiende en orden de llegada



El 40% se muestra **muy satisfecho** y **satisfecho** en cuanto a que le atiendan respetando el orden de llegada.

**Figura 23.**

Se prioriza la atención de acuerdo a su importancia

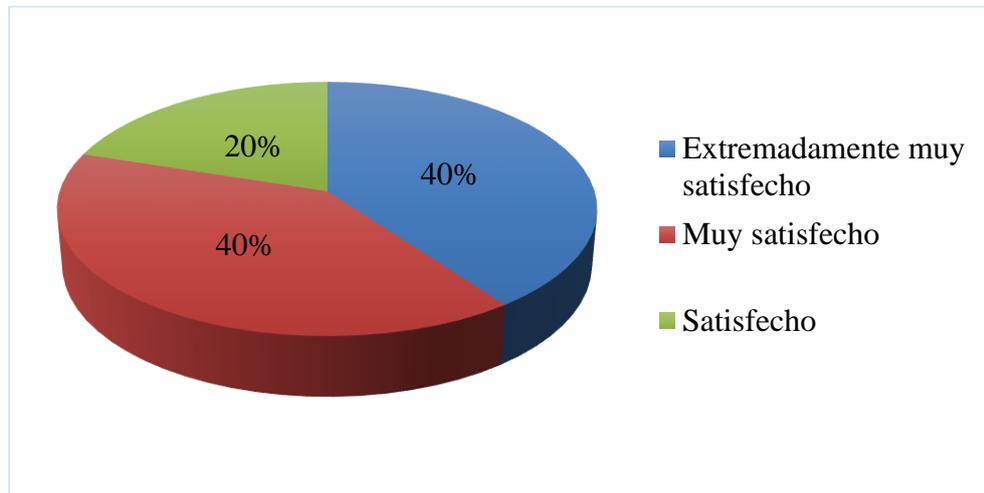


El 60% se muestra muy satisfecho en cuanto a que la atención se realice según prioridad de emergencia.

## Seguridad

**Figura 24.**

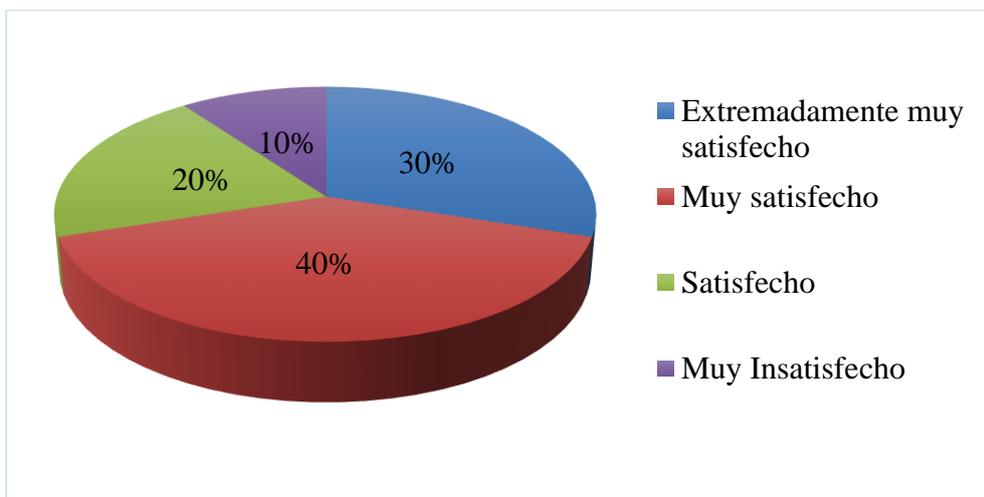
Se respeta la privacidad



El 40% se muestra **muy satisfecho** y **satisfecho** en cuanto que durante su atención se respete su privacidad.

**Figura 25.**

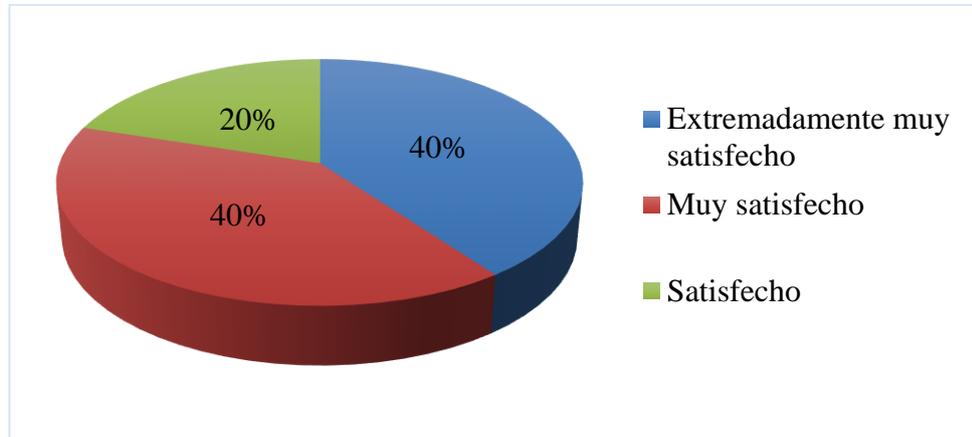
El personal administrativo le inspira seguridad



El 40% se muestra **muy satisfecho** en cuanto que el personal administrativo que atiende le inspire confianza y seguridad.

**Figura 26.**

El personal administrativo se interesa por solucionar sus dudas

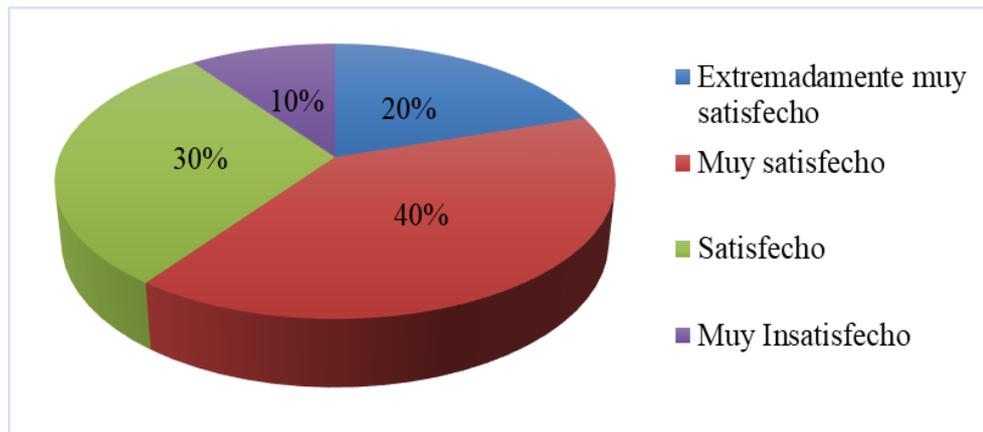


El 40% se muestra **extremadamente satisfecho** y **muy satisfecho** en cuanto a que el personal administrativo que atiende le brinde el tiempo necesario para aclarar sus dudas o preguntas.

### **Empatía**

**Figura 27.**

El personal administrativo se deja entender de manera clara y precisa

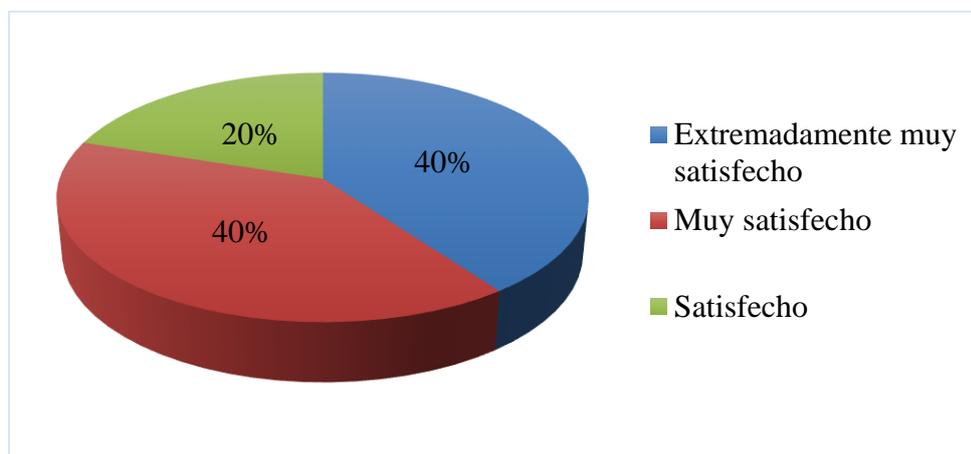


El 40% se muestra **muy satisfecho** a cuanto que comprendan la explicación que el personal administrativo le brinda.

## Aspectos Tangibles

**Figura 28.**

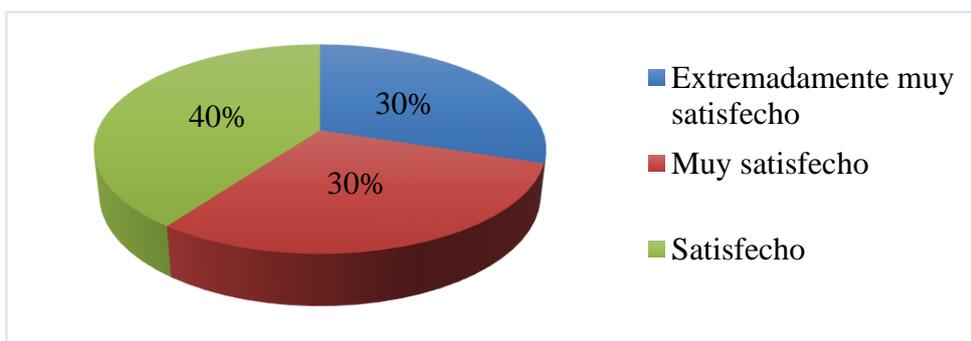
Que las señalizaciones para llegar a las oficinas (fechas, letreros), sean adecuados para orientar al usuario.



El 40% se muestra **extremadamente satisfecho** y **muy satisfecho** en cuanto a que las señalizaciones para llegar a las oficinas (flechas, letreros), sean adecuados para orientar al usuario.

**Figura 29.**

Que el área de presupuesto de la UNTRM-A cuenta con el suficiente personal para poder atender y cumplir con sus funciones



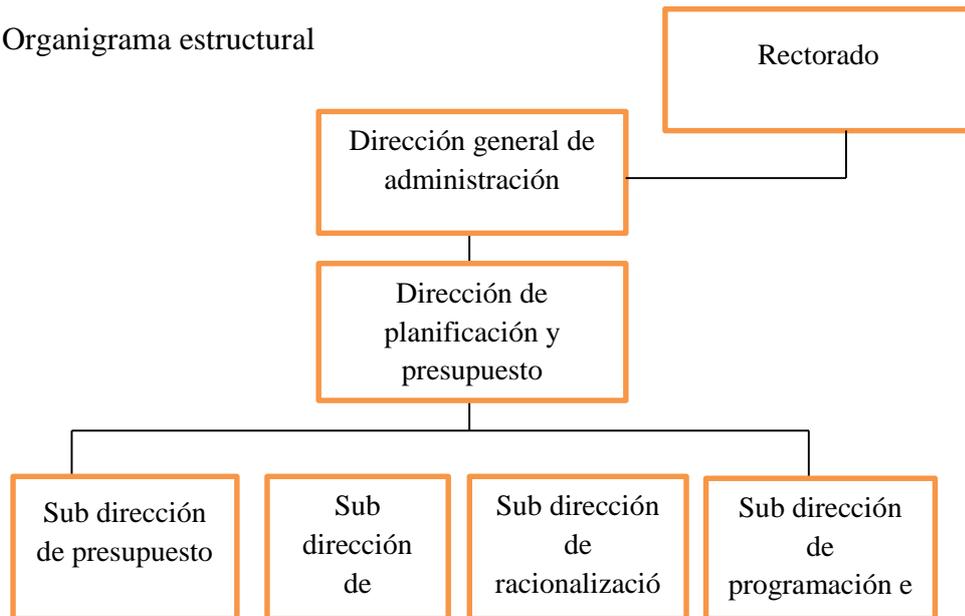
El 40% se muestra **satisfecho** en cuanto a que el área del presupuesto de la UNTRM-A, cuente con personal suficiente y disponible para atender, informar y orientar a los usuarios.

### 3.2. Identificación de actividades administrativas de la dirección de presupuesto.

Para la identificación de las actividades administrativas de la dirección de presupuesto primero se ha identificado según el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) el organigrama de esta organización, que es el siguiente:

**Figura 30.**

Organigrama estructural



Fuente: MOF – UNTRM

El área de presupuesto es una dependencia de la dirección general de administración y ésta a su vez del rectorado. Ésta dirección cuenta con 4 dependencias que son: la sub dirección de presupuesto, la sub dirección de planificación, la sub dirección de racionalización y sub dirección de programación e inversiones. Según el MOF la dirección de planificación y presupuesto tiene por responsabilidad conducir el proceso presupuestario de la entidad, cumpliendo con las disposiciones que establezca la dirección nacional de presupuesto público que se encarga de organizar, consolidar, verificar y presentar la información que se genera así como coordinar y controlar la información ejecución de ingresos y gastos autorizados presupuestos y sus modificaciones, los que constituyen el marco límite de los créditos presupuestarios aprobados y mantiene relaciones técnico funcionales con la dirección nacional de presupuesto público.

Según el MOF debe cumplir las siguientes funciones específicas:

- a. Elaborar, analizar, evaluar y proponer los planes de desarrollo para su aprobación por consejo universitario.
- b. Coordinar, consolidar y evaluar el anteproyecto del presupuesto anual de la institución.
- c. Supervisar la ejecución del presupuesto respectivo aprobado por el consejo universitario.
- d. Evaluar la gestión presupuestal semestral y anual.
- e. Asesorar y coordinar el proceso de evaluación y presentación de proyectos de inversión concordantes con la normatividad específica vigente.
- f. Priorizar los programas de construcciones y mejoramiento de la infraestructura universitaria de acuerdo al plan de desarrollo físico de la universidad.
- g. Recopilar, interpretar y publicar la información estadística.
- h. Proponer acciones de racionalización en los órganos de la universidad con el fin de optimizar la operatividad institucional.
- i. Asesorar y participar en la formulación de los documentos de gestión institucional.

El trabajo de campo ha permitido a través de la entrevista y la observación directa identificar las siguientes actividades en el área de presupuesto que se requieren implementar a la gestión de procesos:

- Programación Multianual del Presupuesto
- Formulación presupuestaria e información para el Anteproyecto de Ley de Presupuesto
- Sustentación de la información de la formulación Presupuestaria
- Certificaciones presupuestarias
- Modificaciones presupuestarias
- Priorización del Compromiso Anual – PCA
- Modificación Presupuestal en el Nivel Funcional Programático
- Incorporación de Inversiones no previstas

### **3.3. Propuesta de gestión por procesos para el área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.**

#### **Métodos**

Para plantear la propuesta de gestión por procesos ésta se realiza basándose en el enfoque de proceso en la gestión universitaria, que se considera como un conjunto de actividades que promueven el valor en la entrega de resultados o productos. Los métodos para la clasificación de procesos pueden variar de acuerdo al autor; para la presente propuesta se definió a estos de la siguiente manera: procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo o soporte.

- ✓ **Procesos estratégicos:** son trascendentales para guiar los demás procesos en la organización en este caso en el área de presupuesto.
- ✓ **Procesos claves:** relacionados con los resultados que se quieren alcanzar en el área de presupuesto
- ✓ **Procesos de apoyo o soporte:** promueven la organización de recursos necesarios en la dirección de presupuesto

La gestión por procesos que se propone hace uso de las teorías de sistemas que se orienta en tres premisas básicas:

- ✓ Los sistemas coexisten dentro de sistemas
- ✓ Los sistemas se declaran abiertos y se caracterizan por un sistema de intercambio en su entorno (otros sistemas)
- ✓ Las funciones de un sistema dependen la interrelación de sus componentes o elementos

Basándose en lo antes mencionado el sistema de gestión por procesos debe estar integrado por un conjunto de funciones específicas y comunes que con su cumplimiento permitirán que se cumpla con la misión de la dirección de presupuesto de la UNTRM.

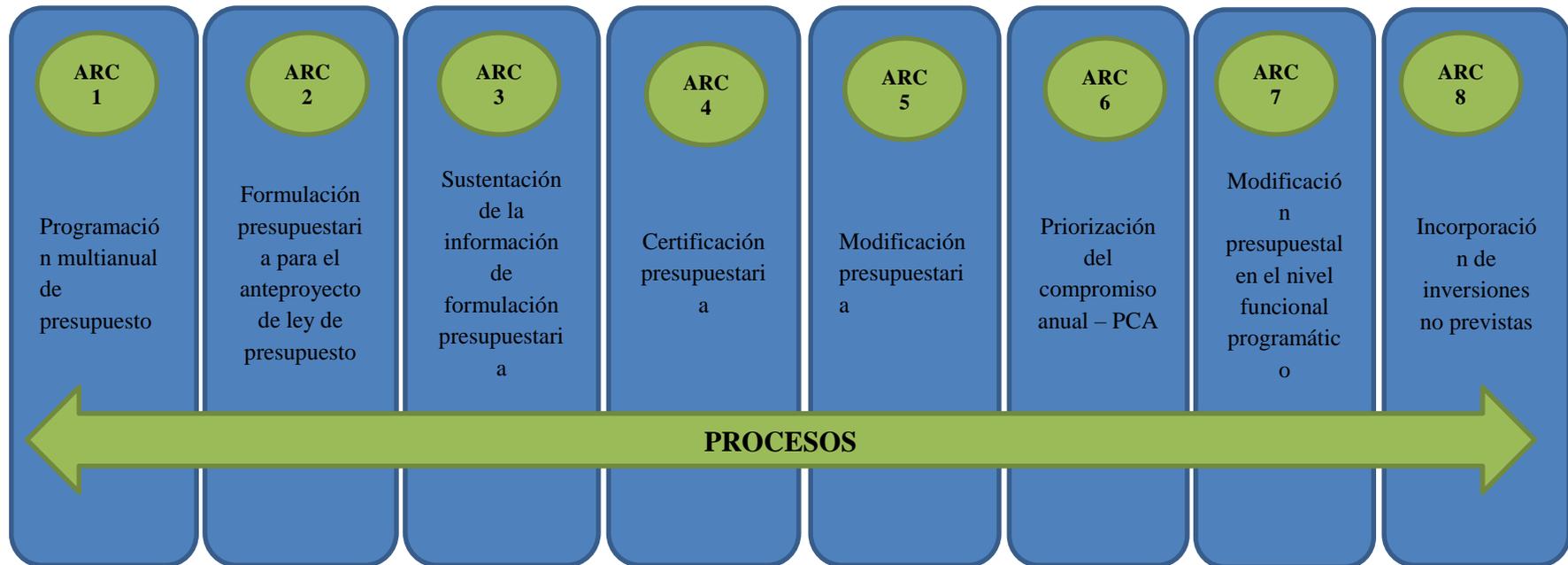
**Tabla 1.**

Relación objetivos estratégicos con estrategias / ARC

<b>Objetivos estratégicos para el área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.</b>								
<b>Estrategias</b>	<b>Actividades de resultados claves</b>							
	Programación multianual de presupuesto	Formulación presupuestaria para el anteproyecto de ley de presupuesto	Sustentación de la información de formulación presupuestaria	Certificación presupuestaria	Modificación presupuestaria	Priorización del compromiso anual – PCA	Modificación presupuestal en el nivel funcional programático	Incorporación de inversiones no previstas
Gestión eficiente de presupuesto de la UNTRM								

**Figura 31.**

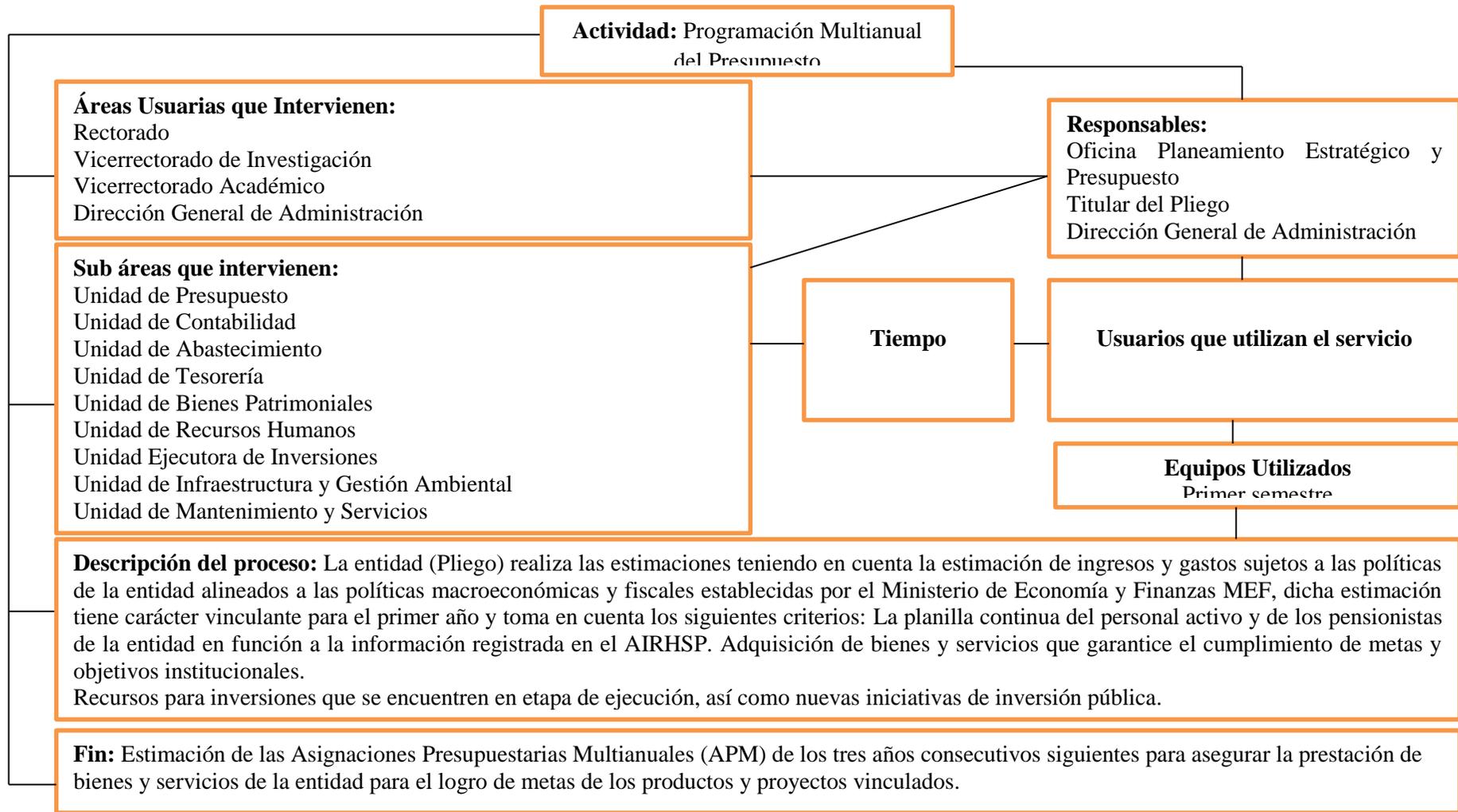
Relación ARC / Procesos



Para el cumplimiento de los objetivos se propone a continuación los procesos que se deben seguir para cada una de las actividades con el fin de estandarizar los procedimientos y cumplir con la política de gestión eficiente de presupuesto de la UNTRM. f

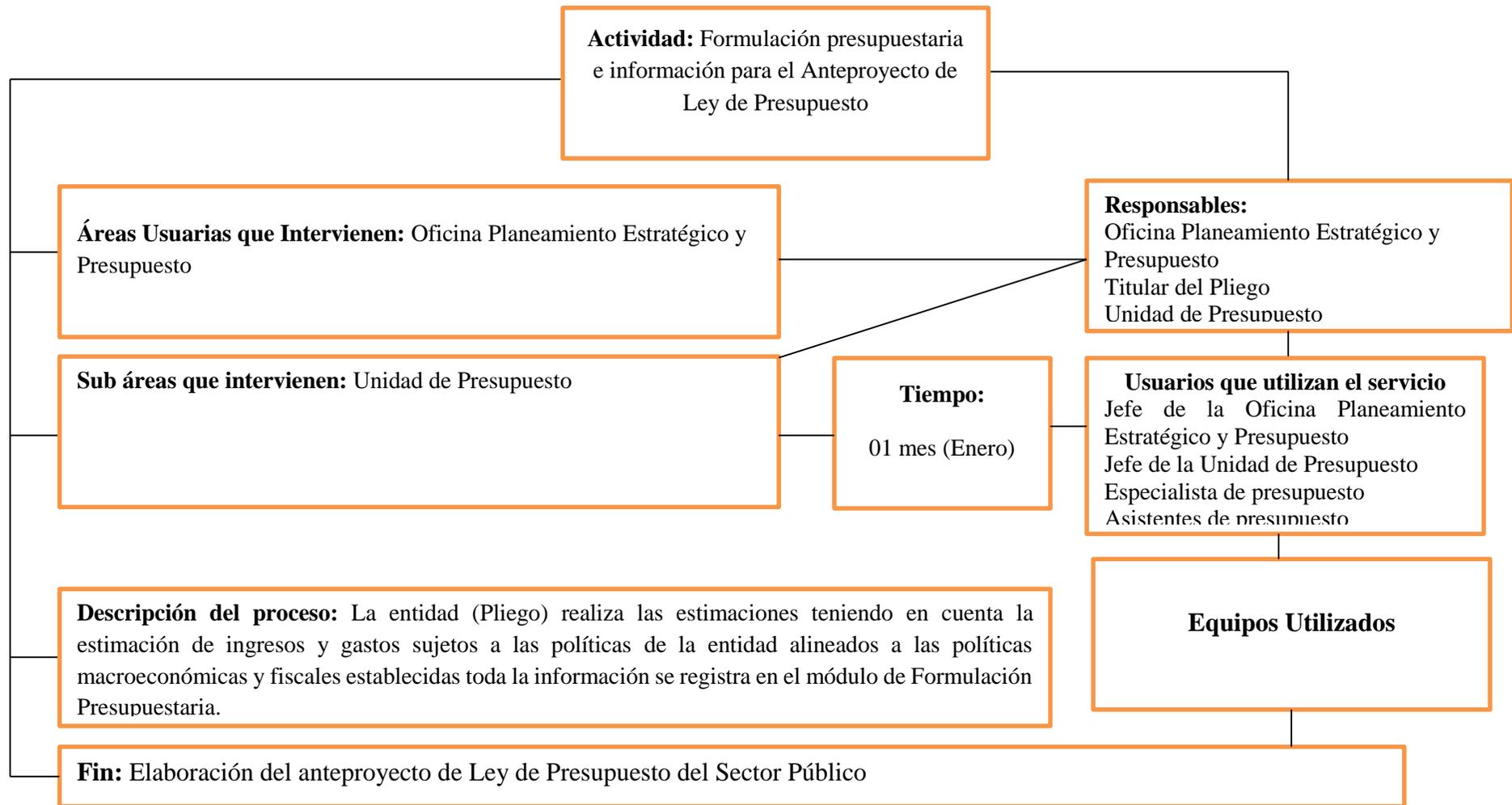
**Figura 32.**

Diagrama de procesos: Programación Multianual del Presupuesto



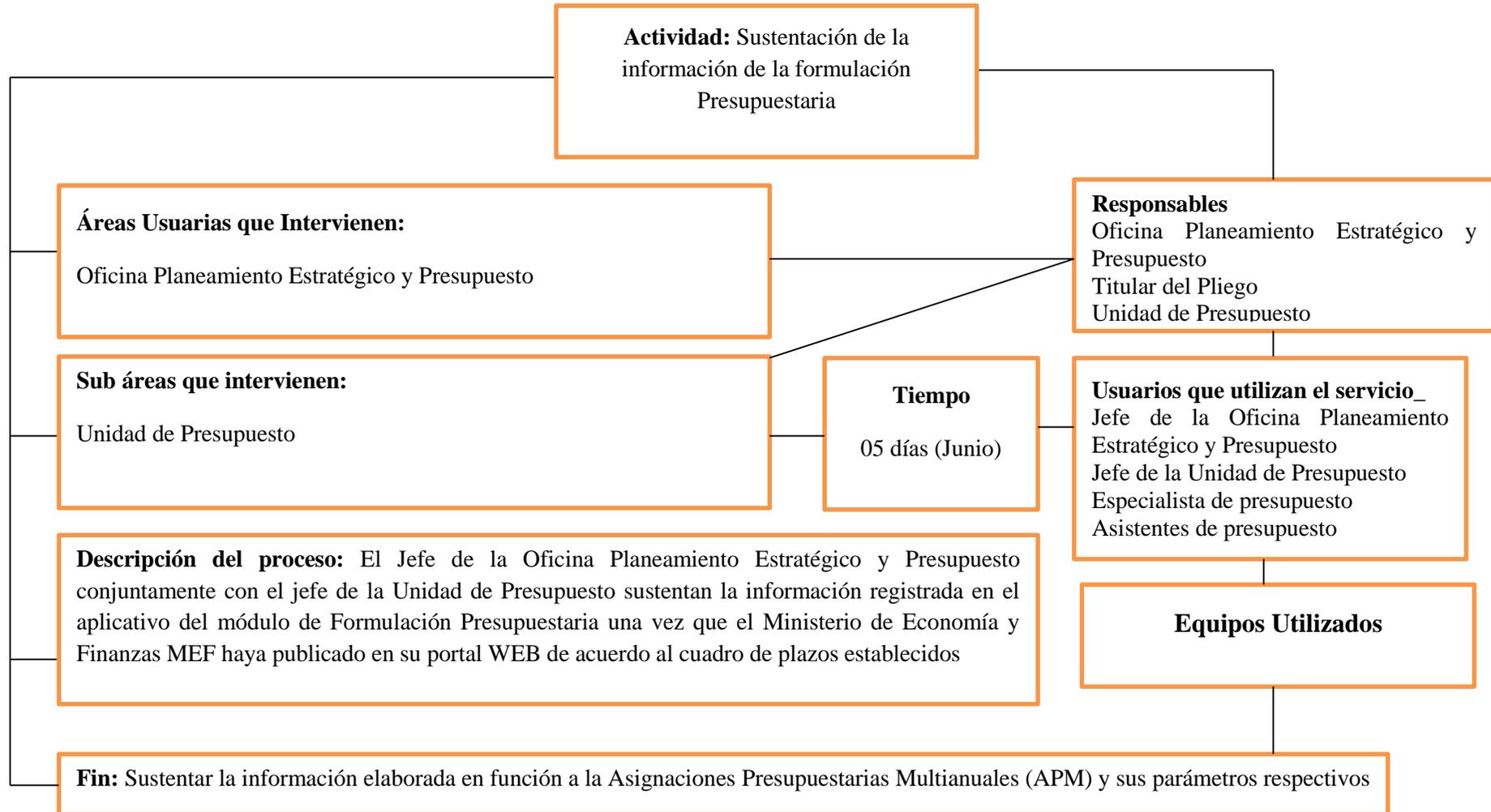
**Figura 33.**

Diagrama de procesos: formulación presupuestaria e información para el anteproyecto de ley de presupuesto



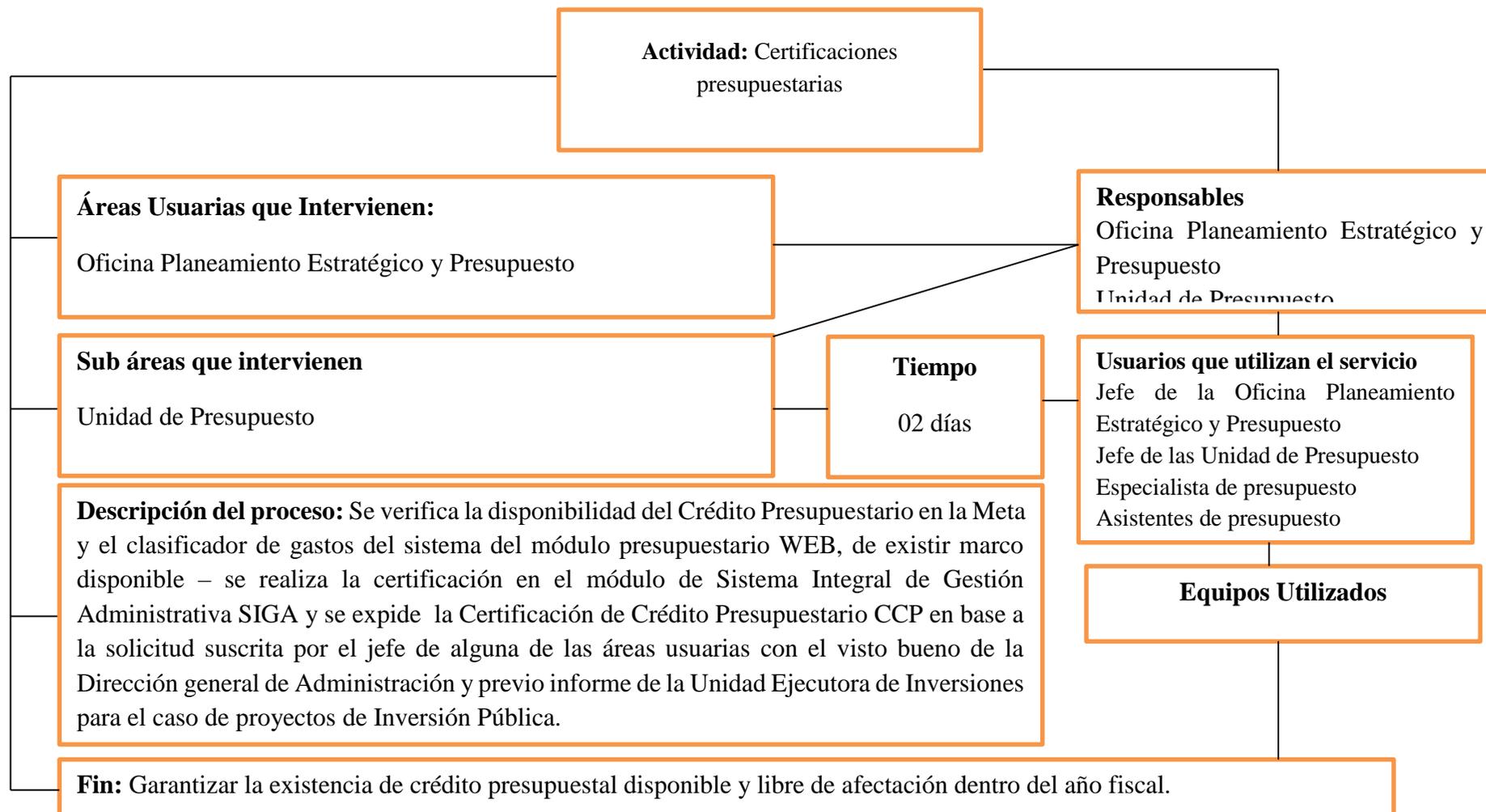
**Figura 34.**

Diagrama de procesos: Sustentación de la información de la formulación presupuestaria



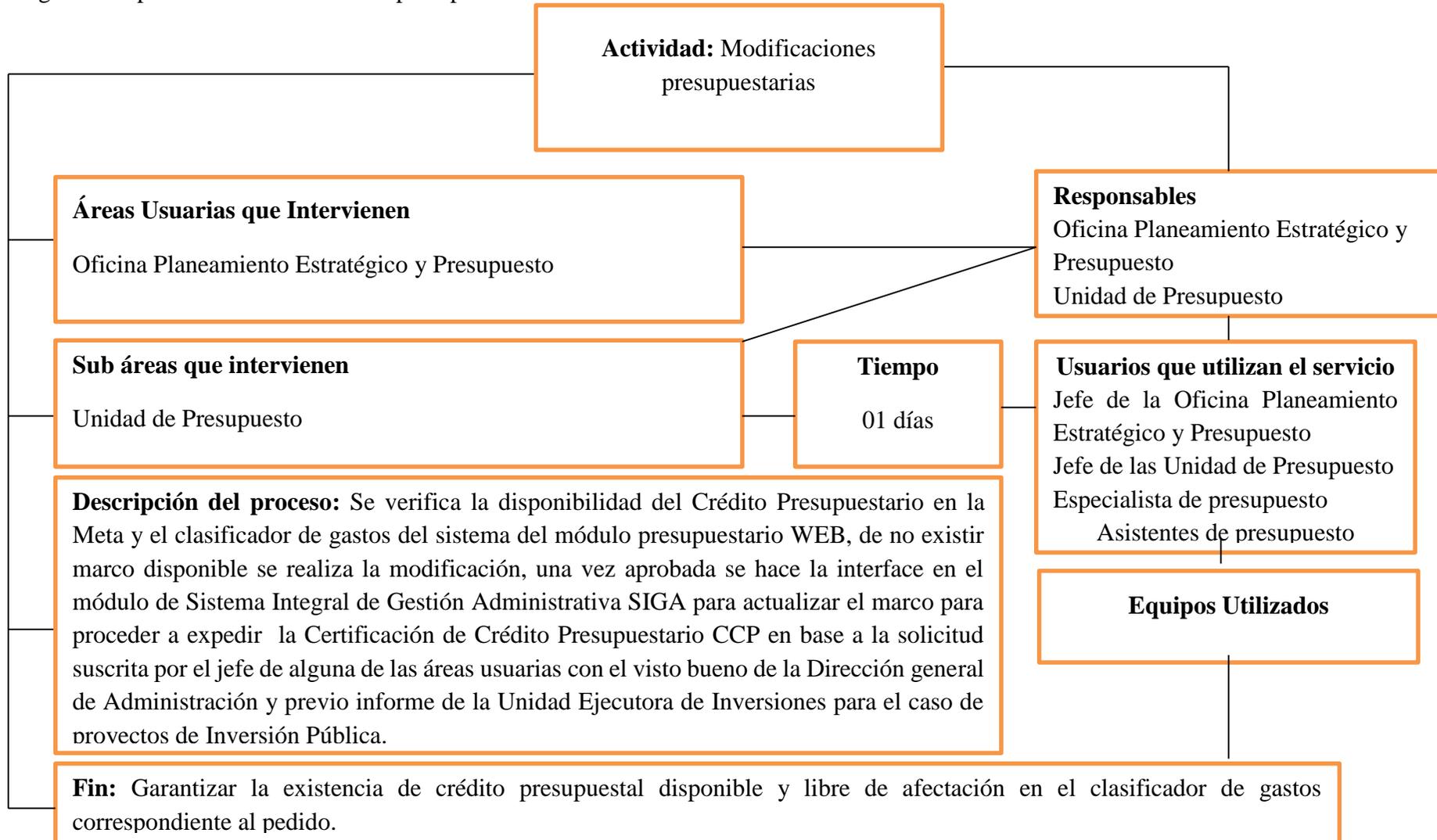
**Figura 35.**

Diagrama de procesos: Certificaciones presupuestarias



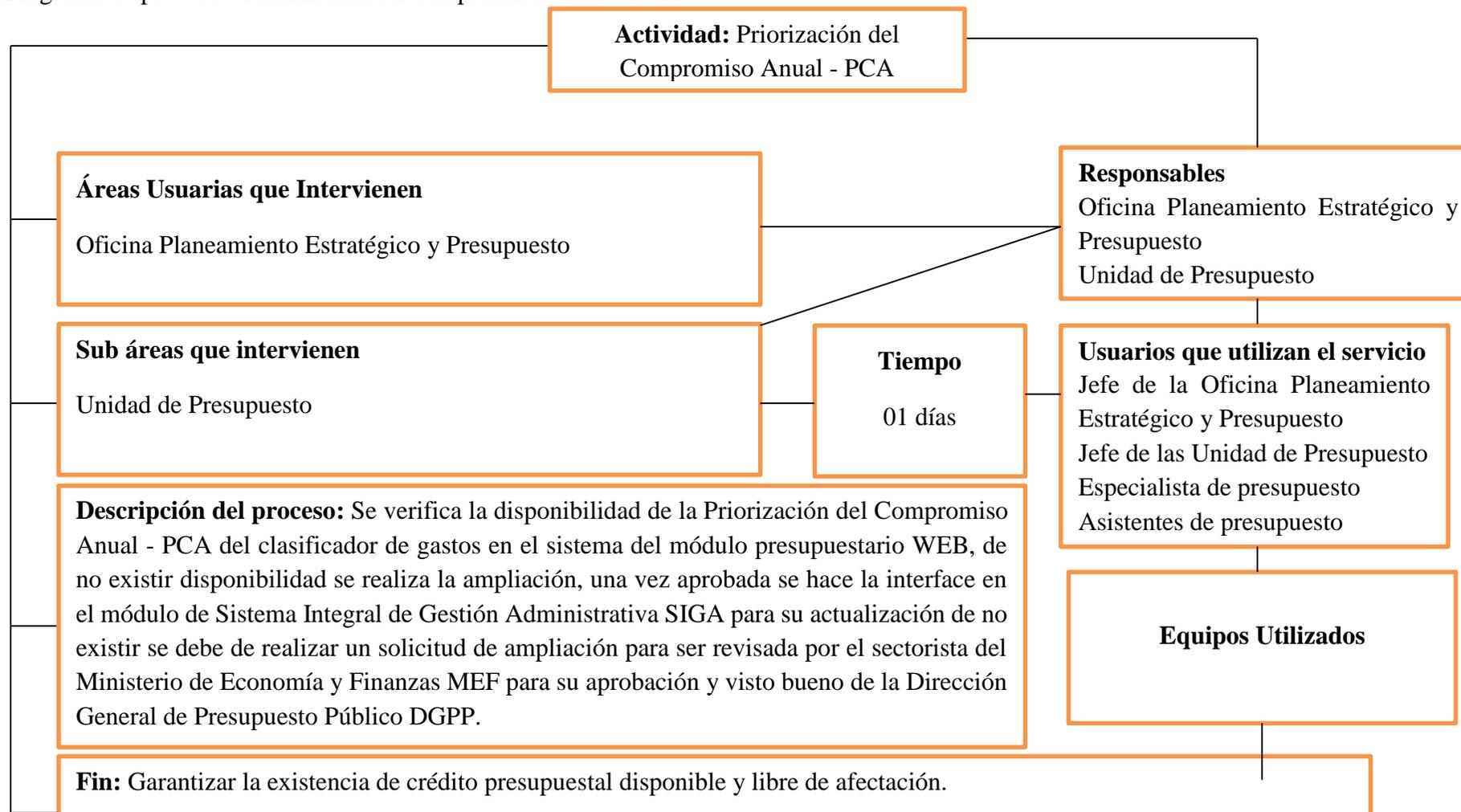
**Figura 36.**

Diagrama de procesos: modificaciones presupuestarias



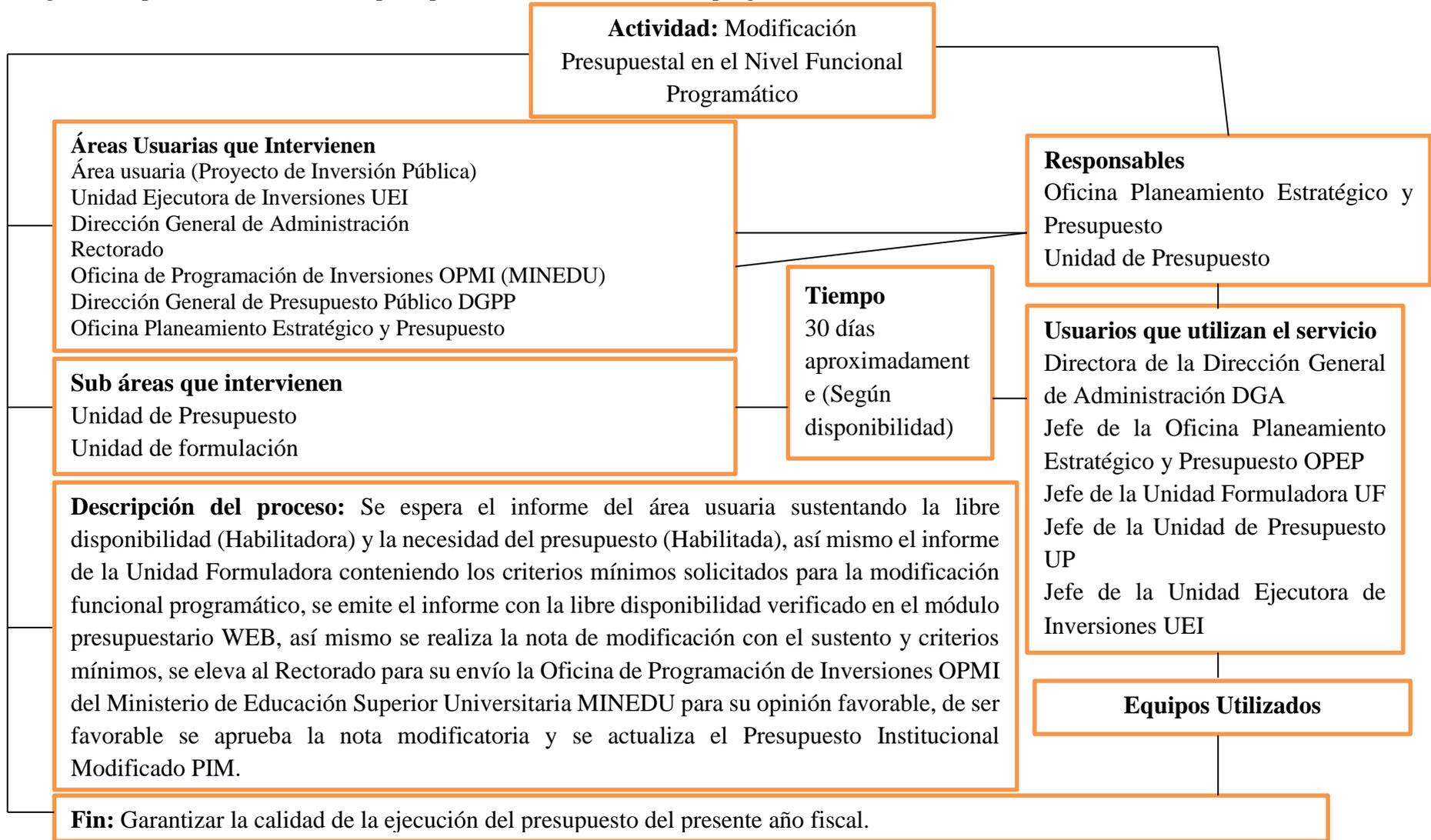
**Figura 37.**

Diagrama de procesos: Priorización del compromiso anual – PCA



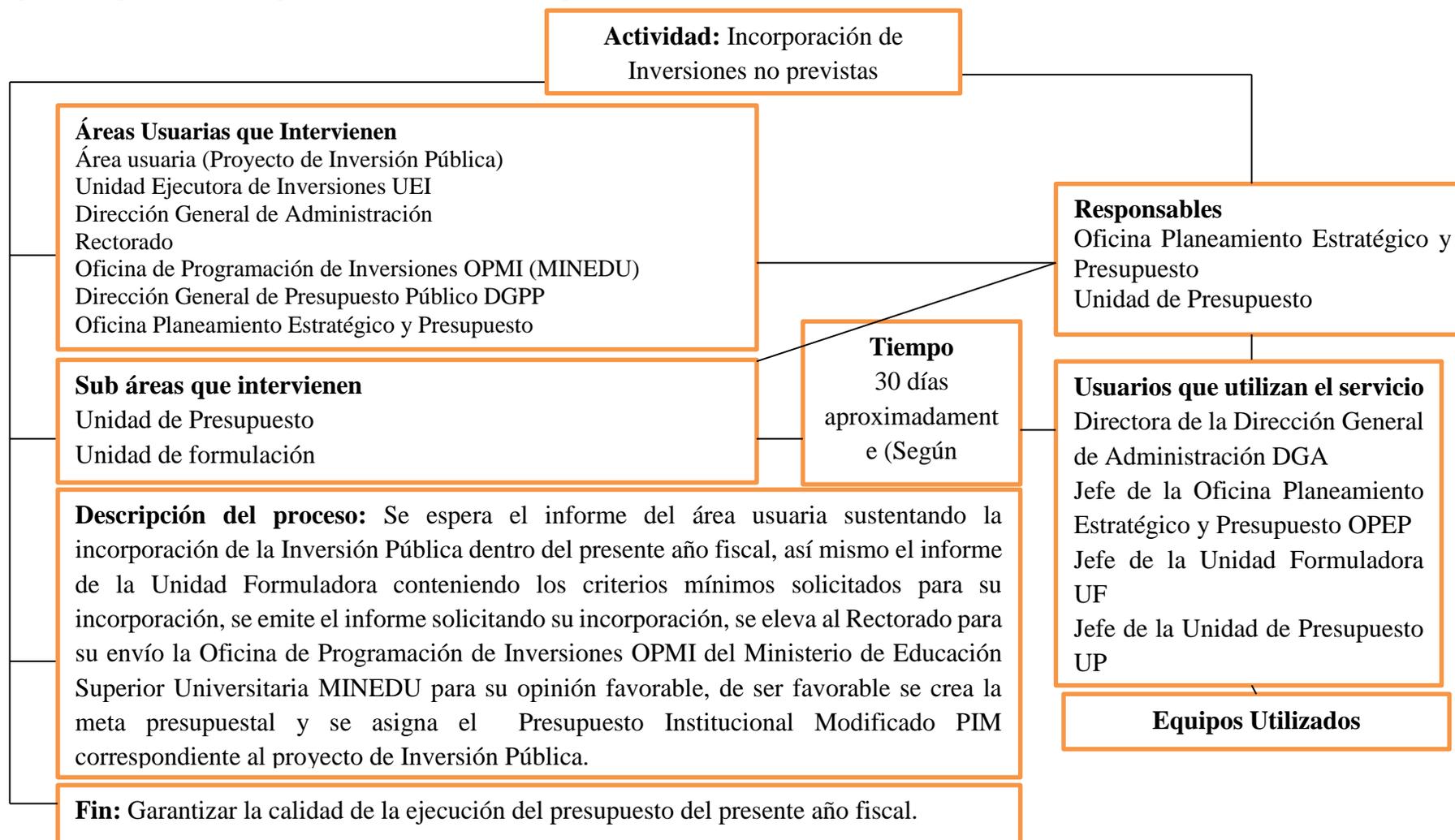
**Figura 38.**

Diagrama de procesos: modificación presupuestal en el nivel funcional programático



**Figura 39.**

Diagrama de procesos: Incorporación de inversiones no previstas



Los diagramas mostrados indican las especificaciones de cada una de las actividades y que permitirán el buen funcionamiento de la dirección de presupuesto de la UNTRM.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Las universidades públicas son organizaciones complejas para su proceso administrativo; la dirección de presupuesto es uno de los órganos vitales que se encuentran dentro de la dirección general de administración y ésta genera las acciones para dotar de presupuesto para la operación de estas instituciones de educación superior.

La universidad peruana bajo el nuevo enfoque de educación busca de manera continua mejorar su gestión, implementando lineamientos que se orienten para estos géneros. La gestión por procesos son estrategias administrativas que permiten planificar y estandarizar los procedimientos ayudando en aspectos organizativos y para ello requieren que previo a esto se realicen investigaciones que detecten los cuellos de botella, se analicen y en base a los hallazgos se planteen alternativas de solución.

Flores (2015), en su investigación analiza la incidencia de los procesos administrativos en la gestión empresarial en cooperativas; hace uso del método científico y el método empírico, utilizando técnicas de revisión documental y entrevista; concluye que el proceso administrativo y la gestión empresarial en su sujeto de estudio se da de forma parcial ya que las funciones no se cumplen a plenitud en el proceso administrativo lo que limita al buen manejo del proceso y que repercute de manera negativa en la gestión administrativa. La presente tesis no es una investigación correlacional sino más bien es del tipo explicativa propositiva porque el estudio de la gestión administrativa actual del área de presupuesto de la UNTRM para que a partir de este análisis se expliquen los fenómenos que causan el problema y en base a esto se propone la gestión por procesos como una alternativa de solución y de mejora continua.

Riveros (2016), propone el mejoramiento del proceso de gestión administrativa de la empresa SYSLAN S.A.S con el fin de generar mayor eficiencia y control ante las solicitudes de los clientes. Su estudio fue descriptivo y concluye que en los 6 años de existencia de la empresa esta ocupa un espacio importante en este por su cantidad de clientes. Esta organización no ha evaluado su servicio ni ha planteado políticas para la fidelización de clientes lo cual genera incertidumbre en

la gestión administrativa. La presente investigación muestra que las áreas usuarias de la dirección de planificación y presupuesto donde se encuentra el área de presupuesto son todas las dependencias de la universidad y que en más de una vez han tenido problemas en relación a sus requerimientos presupuestales debido factores como comunicación y otros que se consideran reales cuellos de botella dentro del cumplimiento de las funciones del área de estudio

Coaguila (2017), plantea una propuesta de implementación de gestión por procesos y calidad en la empresa O&C Metal S.A.C” que le permita cumplir con los requerimientos de los clientes, hace uso del método científico y concluye que la propuesta de mejora en base a un modelo de gestión por procesos da como resultado que es favorable y que la estandarización de procesos ayuda a mejorar la satisfacción del cliente y esto es posible porque se trabaja de manera articulada a la variable gestión de calidad que se encuentra basada en las normas ISO 9001: 2015. La propuesta que se plantea en la presente tesis para mejorar la gestión por procesos también tiene un enfoque de la mejora de la calidad y se basa en una política que es la gestión presupuestal eficiente en la UNTRM teniendo en cuenta actividades que se considera importantes y que deben ser atendidas de acuerdo a estándares para mejorar la gestión administrativa en la dirección de planificación y presupuesto y específicamente en el área de presupuesto.

Para la presente tesis se formuló la siguiente hipótesis: Si la gestión por procesos establece los procedimientos entonces mejora la gestión administrativa del área de presupuesto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas que quedó comprobada ya que en la presente tesis se plantea una propuesta de gestión por procesos para las principales actividades del área de presupuesto que están orientadas a mejorar la gestión administrativa de la dependencia estudiada.

## V. CONCLUSIONES

- El diagnóstico ha conllevado a identificar que dentro del área de presupuesto existen limitaciones para la adecuada gestión administrativa que van desde la identificación de los colaboradores con el área, la planificación de sus actividades, su organización y el cumplimiento de sus objetivos meta. La interrelación con las áreas usuarias también muestra que han existido problemas de coordinación, comunicación y otros de índole técnico que han podido causar limitación en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Se han identificado 8 actividades consideradas primordiales en el área de presupuesto las cuales son: Programación Multianual del Presupuesto. Formulación presupuestaria e información para el Anteproyecto de Ley de Presupuesto. Sustentación de la información de la formulación Presupuestaria. Certificaciones presupuestarias. Modificaciones presupuestarias. Priorización del Compromiso Anual – PCA. Modificación Presupuestal en el Nivel Funcional Programático. Incorporación de Inversiones no previstas.
- La propuesta de gestión por procesos está basada en la metodología utilizada por universidades públicas en Latinoamérica y que se denomina enfoque de procesos en la gestión universitaria y parte de la identificación de objetivos estratégicos para el área de presupuesto y para ello se plantea la estrategia de gestión eficiente del presupuesto de la UNTRM identificando 8 actividades a las que se denominó actividades de resultados claves y posteriormente a cada una de ellas se trabajó específicamente identificando los procesos y dentro de ellos las áreas involucradas, la descripción de la actividad, los tiempos, los responsables y otros elementos que caracterizan el proceso específico.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda a los funcionarios de la universidad implementar este enfoque de gestión por procesos como un piloto en el área de presupuesto que permita evaluar su funcionamiento y posteriormente implantarlo de manera sistemática a nivel universitario.
- ✓ Se recomienda utilizar el presente documento como una guía para promover investigaciones similares en otras áreas de la universidad

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Flores, S. (2015). "PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, JINOTEGA". (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Coaguila, A. (2017). "PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y CALIDAD EN LA EMPRESA O&C METALS S.A.C.". (Tesis para obtener Título Profesional). Universidad Católica San Pablo, Perú.
- Aranda, M.; Ordoñez, L.; Peralta, C. (2018). "LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO MEDIO PARA MEJORAR LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEL MINAGRI". Universidad del Pacifico, Perú.
- Riveros, K. (2016). PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SYSLAN SAS. Universidad Católica de Colombia, Colombia.
- Mallar, A. (2010). Revista Científica "Visión del Futuro". LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE, 13 (1), 4-5. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL HOTEL BARROS EN LA CIUDAD DE QUEVEDO. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 32-37.

## ANEXOS

<b>FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN EL ÁREA DE PRESUPUESTO DE LA UNTRM – AMAZONAS</b>	
<b>Nombre de la Actividad</b>	
<b>Áreas Usuarias que Intervienen</b>	
<b>Sub áreas que intervienen</b>	
<b>Responsables</b>	
<b>Usuarios que se Utilizan</b>	
<b>Tiempo</b>	
<b>Fin</b>	
<b>Equipos Utilizados</b>	
<b>Descripción del proceso</b>	