

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

A decorative graphic consisting of three thin black lines. One vertical line is on the right side, extending from the top of the text area down to the bottom of the text area. Two horizontal lines are positioned below the text, one above the other, extending from the left side of the text area towards the right, ending at the vertical line.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

Para dar respuesta a este punto se solicitó información sobre trabajos anteriores donde destacan: Villasmil (2010), publicó en la revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social de la Universidad Rafael Beloso Chacín un artículo titulado “La gestión administrativa y los recursos financieros asignados para apoyo de la investigación”. La investigación tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa de los recursos financieros descentralizados asignados por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico para la investigación en la Universidad del Zulia.

El basamento teórico de esta investigación fue sustentado por autores como Pacheco, Castañedo y Caicedo (2004), Méndez (1993), Blanco (2000), Goldratt (2004), Nava (2004), Amat (2000), Beltrán (2003), Chiavenato (2005), entre otros. Para tal fin, la investigación es de tipo descriptiva de campo, con diseño no experimental, de carácter transversal. La población estuvo conformada por Administradores de las Facultades, Centros e Institutos de Investigaciones de la Universidad del Zulia que gestionan las

partidas descentralizadas que asigna el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico.

Los resultados de la investigación permitieron concluir que en una institución universitaria el logro de la misión organizacional reclama que los dirigentes organizacionales sean racionales y prudentes en la aplicación de los fondos institucionales invirtiendo los excedentes que pueda haber, con prioridad en la consecución de fines relevantes en lo académico, en lo humano y lo social. Esta investigación sirve de aporte para afianzar la parte metodológica de la actual en cuanto a bs tipos de investigación descriptiva de campo y los diseños no experimental y de carácter transversal.

Por otra parte Reyes (2010), realizó una investigación titulada “Gestión administrativa de las universidades públicas en el Municipio Maracaibo”, para optar al título de Magister en gerencia empresarial en la Universidad Rafael Belloso Chacín. El propósito de esta investigación fue determinar la gestión administrativa de las universidades públicas, en el municipio Maracaibo.

Las teorías expuestas fueron sustentadas por los autores Amarante (2002); Barnesl (2006); Chiavenato (2005); Gómez (2003), Ivancevich, Skinner y Crosby (2003); Koontz y Wehrich (2004), López (2003); Méndez (2003); Peñate y Santiago (2000); Romero (2004); Stoner y Gilbert (2001); Terry y Franklin (2000), entre otros. El tipo de investigación es descriptivo bajo la modalidad de campo, con diseño no experimental y transeccional.

La población para la presente investigación está conformada por 11 informantes clave focalizados en la Dirección, Coordinación y área

administrativa de la Universidad del Zulia. La confiabilidad del instrumento se posesionó en 0,982 mediante el coeficiente de Cronbach (alfa). Se concluye que la planificación de la gestión administrativa prevé las acciones a seguir mediante una metodología que brinda la oportunidad de escoger entre alternativas para determinar la pertinencia, de igual manera, la organización es considerada como un factor fundamental de la gerencia.

Por otra parte, la dirección de la gestión administrativa es asertiva, ya que cuentan con un gerente que se desempeña adecuadamente en sus diversos roles y, por último, el control de la gestión administrativa es considerado como un proceso dinámico, representando una fuente de retroalimentación del sistema, a la vez que permite evaluar los ajustes entre el plan establecido y la situación real a nivel práctico, lo que les permite alcanzar las metas planteadas. Se recomendó mantener la eficacia en la gestión administrativa de las universidades públicas en el municipio Maracaibo. Esta investigación sirve de antecedente a la actual en la parte marco teórico para definir la variable en estudio.

Otro trabajo planteado fue el de López (2009), quien realizó una investigación titulada "Gestión administrativa de las direcciones de cultura de las universidades públicas del Estado Zulia" para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial en la Universidad Rafael Belloso Chacín. El propósito fundamental de la investigación fue analizar la gestión administrativa de las Direcciones de Cultura de las Universidades Públicas del Estado Zulia.

Como sustento teórico se tomaron en consideración los postulados de Chiavenato (2001), Koontz y Wehrich, (2004), Roa Ruíz (2004) y Robbins y Coulter (2005), entre otros, sobre los procesos administrativos de tipo financiero y de recursos humanos; bajo el enfoque de la gestión administrativa. En su desarrollo, se empleó el sistema de citas y referencias establecido por la American Psychological Association.

El estudio fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental, transeccional. Se seleccionó una población de 24 unidades informantes que laboran en las Direcciones de Cultura de las Universidades Públicas del estado Zulia, tomándose como muestra censal. Se utilizó como técnica la observación mediante encuesta, aplicándose un instrumento de 43 ítems, validado por cinco expertos.

La confiabilidad fue de 0.79, determinada mediante el coeficiente Alfa Cronbach. Se utilizó la estadística descriptiva, mediante el análisis frecuencial para procesar los datos, utilizando el programa SPSS. Entre los resultados se destaca que la variable estudiada Gestión Administrativa presentó un mediano cumplimiento en las Universidades Públicas del Estado Zulia.

Finalmente se plantearon una serie de recomendaciones en función de fortalecer la gestión administrativa de las Direcciones de Cultura de las Universidades Públicas del Estado Zulia. La investigación se presta como antecedente al actual puesto que ambas buscan dar respuestas a las necesidades en cuanto a gestión administrativa dentro de las universidades públicas.

También Juárez (2008), realizó una investigación titulada “Análisis de la gestión de las unidades de auditoría interna de los organismos públicos del sector vivienda del estado Lara” para optar al título de Magister en contaduría, Mención Auditoría en la Universidad Lisandro Alvarado. La investigación realizada tuvo como objetivo general analizar la gestión de las unidades de Auditoría Interna de los organismos públicos del sector vivienda del Estado Lara (INAVI, IMVI Y FUNREVI)

Como objetivos específicos diagnosticar la gestión de las unidades de Auditoría Interna de los organismos públicos del sector vivienda del Estado Lara, caracterizar la gestión de las unidades de Auditoría Interna de los organismos públicos del sector vivienda del Estado Lara y sugerir los lineamientos para la gestión de las unidades de Auditoría Interna de los organismos públicos del sector vivienda del Estado Lara.

Esta investigación se apoyo en los postulados teóricos de Ponjuan (2008), Meyer (1973), Franklin (2001), Koontz y Heinz (1990), Briceño (1994), Beltrán (1998). El estudio estuvo enmarcado en un proyecto de campo de tipo descriptivo, la población estuvo representada por la totalidad de los auditores adscrito a las unidades de auditoría interna. Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario tipo encuesta el cual consta de dos partes con diferentes categorías de respuestas y conformada con preguntas de tipo cerradas, el mismo fue aplicado a la población de auditores. Para determinar la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos. Los datos fueron tabulados y analizados en cuadros y gráficos.

Los resultados permitieron visualizar que las unidades de auditoría interna, como sistema, presentan un debilitado nivel estratégico o filosófico, en relación a su gestión, ya que los conceptos de misión, visión y objetivos, son manejados empíricamente y no están formalizados de forma escrita, es por medio de mecanismos de información interna que puedan ser conocidos por todos los auditores. En los aspectos operativos se presentaron debilidades, que fueron recomendadas para el logro eficaz y eficiente de la gestión de estas unidades de auditoría, objeto de estudio. Este antecedente proporcionó información teórica que ha ayudado a definir una de las variables del presente estudio, contribuyendo a la estructuración de las bases teóricas.

Seguidamente, García (2007), publicó un artículo en la Revista de Iberoamericana de Educación titulado “La problemática de la gestión universitaria, los retos y la incapacidad para resolverlos” (N° 48). El mismo plantea que hoy día, las universidades mexicanas, perdidas en el debate y en los silogismos y en la prodigiosa lanzadera que va y viene de conceptos dialécticos vuelven a mostrar signos de incapacidad, a pesar de los esfuerzos invertidos en ello, de responder a las demandas de la sociedad, a su entorno, y más aún cuando en ambos se están experimentado grandes cambios, aún más relevantes que los de antaño.

Ante tal escenario es urgente, por tanto pasado y por tanto porvenir, actuar hoy. Así, las universidades deberán re-pensarse ya no como una organización inamovible, inalterable, sino como una que se obliga ahora más que nunca a serle útil a la sociedad que sirve. Tal objetivo –finalmente ser útil

a la sociedad, estableciendo su relevancia en este servicio— alude necesariamente al funcionamiento de las mismas, es decir, a planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo, los esfuerzos. Se alude, en suma, a la práctica de las teorías administrativas.

Los académicos convencidos, y comprometidos con el deber ser de la universidad, es decir, como referente básico de la sociedad, como institución cuya finalidad, tal como lo cita Porter, es colaborar con el mantenimiento, renovación de las fuerzas vivas de la comunidad, permitiendo a los seres humanos ser capaces de vivir, amar, trabajar; tal vez, recrear al mundo a su propia imagen, se obligan a asumir, a emprender lo que sea menester para enfrentar así como resolver los retos que esa nueva realidad plantea, y pasar de ella.

Se obligan a aceptar el cambio implícito como algo ineludible, también a visualizarlo como una invaluable oportunidad de —mejorando el desempeño de las funciones sustantivas— recuperar la calidad y, con ella, rescatar la relevancia de los servicios que se presta a la sociedad, retomando así el lugar preponderante que en ella le corresponde. Este reto, ésta oportunidad, se debe encarar no con palabras, con acciones que se deben emprender para llevar a cabo la adecuación de la universidad a las contingencias que la nueva realidad le plantea.

El artículo representa un aporte para la investigación actual puesto que se aboca sobre la problemática que se vive en la gestión administrativa a nivel universitario, brindando una visión general para los resultados que se



den dentro de la misma y de esta manera realizar algunas sugerencias para mejorar los problemas que afronta estas instituciones en el ámbito de su gestión administrativa.

Para la variable presupuesto, se tomaron como aportes los antecedentes de Guanipa (2009), realizó un trabajo titulado "Presupuesto como herramienta para el manejo de los ingresos y los egresos operativos en las empresas productoras de cloro del Estado Zulia" para optar al título de especialista en tributaria en la Universidad Rafael Urdaneta. El propósito general de la investigación es analizar el presupuesto como herramienta para el manejo de los ingresos y los egresos operativos en las empresas productoras de cloro del estado Zulia.

Los objetivos específicos se centraron en: describir la situación actual de los ingresos y egresos operativos en las empresas productoras de cloro en el estado Zulia, identificar el procedimiento presupuestario de los ingresos y egresos operativos en las empresas productoras de cloro en el estado Zulia, caracterizar el presupuesto de caja utilizado en las empresas productoras de cloro en el estado Zulia, establecer lineamientos teóricos que permitan mejorar el uso de la herramienta presupuestaria para el manejo de los ingresos y los egresos operativos en las empresas productoras de cloro en el estado Zulia.

Las bases teóricas para el desarrollo de esta investigación están fundamentadas por diferentes autores del área como Burbano 2005, Cárdenas y Nápoles 2002 y Chase, Jacobs y Aquilano 2005. La metodología de estudio fue de tipo descriptiva transeccional con un diseño no

experimental, la población de esta investigación fue de tipo finita y accesible ya que solo se estudiaron las únicas tres empresas productoras del cloro existente en el estado Zulia. El instrumento para la recolección de los datos utilizado fue una encuesta tipo cuestionario conformado por 73 ítems, el cual fue validado por tres expertos en el área. La población fue integrada por un gerente de cada una de las empresas.

Los resultados obtenidos fueron analizados por la frecuencia relativa la ya frecuencia absoluta. Los resultados obtenidos arrojaron que la mayoría de las empresas cumplen con los lineamientos para la utilización de sus ingresos y sus egresos, y en los cumplimientos de los lineamientos del flujo de caja de las empresas, la deficiencia encontrada fue que las mismas no realizan proyecciones de sus ingresos y pronosticar sus egresos. Por último se encuentra una propuestas de lineamientos teóricos para mejorar el uso de la estrategia presupuestaria y los procedimientos para la empresa.

Por ende se recomienda la utilización de los lineamientos propuestos acompañado de labores y seguimientos en aras del mejor funcionamiento del área presupuestaria de la empresa, por tanto se propone utilizar los lineamientos propuestos. Esta investigación reviste un aporte a la actual puesto que en ambas se maneja una metodología descriptiva con un diseño no experimental, transeccional el cual permitió aplicar un instrumento de recolección para recabar la información necesaria de la investigación.

Otra investigación fue la de Chuquimia (2009), titulada “Estrategia para mejorar la elaboración del presupuesto para Programas, proyectos y

actividades del sector educación”, para optar al título de Magister en gerencia financiera en la Universidad Lisandro Alvarado. El objetivo de la misma fue Diseñar una Propuesta de Estrategia para Mejorar la Elaboración de Presupuesto para Programas, Proyectos y Actividades del Sector Educación.

Los objetivos específicos se centraron en a) el programa informático permitirá realizar reportes de la planificación y ejecución del presupuesto a nivel general y específico de cada Programa, Proyecto y Actividad; b) El programa permitirá realizar seguimiento de la ejecución de presupuesto para un mejor control de cada Programa, Proyecto y Actividad; c) Permitirá realizar la actualización del catálogo de productos anualmente ingresando los nuevos productos y dando de baja a los productos innecesarios; d) Anualmente permitirá realizar la actualización del catálogo de precios de acuerdo a los precios del producto en el mercado.

La metodología de estudio fue de tipo descriptiva transeccional con un diseño no experimental, la población de esta investigación fue de tipo finita y accesible. Luego de aplicado el instrumento se concluyó que la planificación y ejecución de presupuesto, toda vez que existe muy pocas organizaciones que cuentan con este instrumento, para ello se ha considerado todos los aspectos. Cabe hacer notar que el presupuesto constituye una herramienta indispensable para la administración de las organizaciones, que tienen que responder ante los entes financiadores.

La propuesta del programa informático es completamente diferente de los programas conocidos, porque no sólo considera a los resultados

históricos, sino que también considera las proyecciones, lo cual permitirá corregir hechos negativos que perjudiquen la economía de la organización. Las ventajas que ofrece el programa, ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. El presupuesto mantiene el plan de operaciones de la organización en unos límites razonables. La información de presupuesto se centraliza en el servidor y se trabaja en red, el mismo contará con una clave de acceso, para cada usuario debidamente autorizado.

Se recomendó una manera de asegurar y fortalecer los objetivos de toda organización, es el de elaborar y formalizar un manual de elaboración de presupuestos, puesto que la falta de este instrumento administrativo obliga al personal a desvirtuar normas asumiendo obligaciones y atribuciones que no les corresponde. Esta investigación guarda relación con la actual puesto que cubre un objetivo de la misma como es los tipos de presupuesto que en este caso, tiene como indicador el presupuesto por programas.

También Delgado (2008), realizó una investigación sobre el “Control presupuestario de las universidades públicas en el Estado Zulia”, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial, en la Universidad Rafael Belloso Chacín. El propósito fue analizar el control presupuestario de las Universidades Públicas en el Estado Zulia dentro del proceso administrativo de planificación y control, identificando las necesidades actuales y potenciales que requieren los administradores para llevar a cabo de manera independiente este proceso y evaluado tanto el proceso como las fases del control presupuestario.

Esto permitirá a su vez analizar el procedimiento para así controlar el presupuesto de las universidades públicas; para alcanzar dicho objetivo, este estudio se fundamentó en las teorías sobre control presupuestario propuestas por Ortiz Burbano (2005), Cárdenas y Nápoles. (2002), Cepeda, G. (2000), Catacora, F. (1997) Munch y García, (2001). La investigación fue de tipo aplicada y descriptiva, con un diseño no experimental transeccional descriptivo, sobre una muestra constituida por treinta y cuatro (34) unidades poblacionales pertenecientes a los departamentos de administración y planificación de las instituciones objeto de estudio.

Utilizando como técnicas de instrumento de recolección de datos la encuesta, constituida por cuarenta y cinco (45) ítems, con el objeto de recolectar los datos referidos a la problemática, siendo el mismo validado por cinco (5) expertos y cuya medición de confiabilidad se decidió utilizar el Alfa Cronbach y División por mitades (Spearman Brown) obteniéndose unos Rtt de 0.93 y 0.96 altamente confiables.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que el control presupuestario está orientado para su cumplimiento en estricto apego a la correspondiente normativa del estado venezolano a través de la Opsu, Ocepre y se cumple con altos niveles técnicos y procedimentales. Se propuso poner a disposición de sus departamentos de presupuesto los más modernos equipos y programas de soporte tecnológico para agilizar los procesos de la gestión presupuestaria. Esta investigación se presenta como un antecedente, puesto que permitió conocer las fuentes bibliográficas

referidas a la variable presupuesto, sirviendo como sustento en las bases teóricas.

Díaz, Anniccharico y Marín (2006), presentaron un artículo titulado “Universidad del Zulia: ¿Insuficiencia o Ineficiencia Presupuestaria?” en la revista Actualidad Contable FACES Año 9 N° 13 de la Universidad de los Andes. El objetivo de la presente investigación documental es caracterizar el presupuesto de la Universidad del Zulia durante el periodo 1994-2004, a fin de identificar los elementos que puedan indicar insuficiencia o ineficiencia presupuestaria. Se encontró que los ingresos provienen: 90% del Estado (incluyendo 23% de créditos adicionales), 1% ingresos propios y 9% subsidios.

Del aporte inicial, el personal representa 73%, el servicio de la deuda 17% y los gastos de funcionamiento 10%. Además, la carga social, constituye 1/3 de las partidas de personal. El Estado aprobó, en promedio, 38% menos de lo solicitado. Los créditos adicionales se aprobaron y entregaron extemporáneamente. A valor constante el presupuesto incrementó sólo 30% durante el periodo.

Se concluye que, sí existe insuficiencia presupuestaria; pero, al mismo tiempo, coexiste discrecionalidad en la distribución del gasto, ausencia de controles y exceso de personal administrativo; todo esto lleva a ineficiencia en la utilización de los recursos e ineficacia en el logro de objetivos. El aporte de esta investigación está dado por el manejo de una de las variables objeto de estudio como lo es el presupuesto universitario, además permite conocer con mayor profundidad la problemática planteada en el sector universitario.

Por otra parte Rodríguez, Rodríguez y Chirinos (2005), realizaron un artículo sobre “Sistema de Información en la gestión presupuestaria sector pastas alimenticias” en la revista de Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia. El objetivo de la investigación fue analizar la pertinencia del Sistema de Información en la Gestión Presupuestaria del sector Pastas Alimenticias en el Estado Zulia, considerando el papel que juega en las diferentes fases del proceso de gestión, los requisitos organizacionales para su implantación, la integración con las otras áreas funcionales de la organización, y la calidad de los informes para evaluar el desempeño en las áreas de responsabilidad.

Este estudio se fundamentó en las teorías sobre control presupuestario propuestas por Mallo y Merlo (1995), Welsch (1992), Burbano y Ortiz (2000), Weeny y Rachlin (1986), Cárdenas (2002), entre otros. La investigación fue del tipo descriptiva y se utilizó un cuestionario como instrumento de medición, aplicado a los responsables de la gestión presupuestaria.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que el sector estudiado solo utiliza en forma parcial el sistema de información integrado en la gestión presupuestaria; una de las tres empresas que integra dicho sector lo utiliza en forma conectiva con todas las áreas de la organización, otra de manera parcial, a pesar de poseer un buen sistema de información, pero tiene limitaciones en su aplicación, y la otra solo lo usa para la formulación y elaboración de los presupuestos de gastos operacionales y de producción. Este antecedente ha proporcionado información teórica que ha ayudado a definir una de las variables del presente estudio.

## **2. BASES TEORICAS**

### **2.1. GESTIÓN**

Según Rubio (2006, Pág. 14), “la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre lo hacían en su cargo anterior. Generalmente, esto se debe a que no se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Para Robbins y Coulter (2005), gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión. Por otro lado Hitt (2006, Pág. 8), la define como “el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

En este orden de ideas, Kaplan y Norton (2005), cuestionan la gestión sólo con indicadores; según su apreciación, este método comunica los inductores de resultados futuros, que crean valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. Pero, con la utilización del cuadro de mando integral, los directivos ahora pueden medir



de qué manera sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros.

Según las definiciones observadas, la gestión se apoya en el recurso humano para poder lograr los objetivos y metas de la organización, además permite cumplir con cada una de las actividades requeridas como planificar, organizar, dirigir y controlar, ya que a través de esta las organizaciones pueden superar los problemas que se le presenten.

## **2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La gestión administrativa según Chiavenato (2006), es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos.

Por otra parte, Welsh, Hilton y Gordon (2005), expresan que son una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar personal y controlar. Por otro lado, Munch y García (2004, Pág. 31) plantea que “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

Puede acotarse que la gestión administrativa es sumamente importante dentro de cualquier organización puesto que permite trabajar eficientemente

cumpliendo cada una de las etapas para ejercer un proceso específico y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos, así como para la ejecución de las actividades de cualquier empresa, de una forma sistemática del cómo hacer las cosas, desempeñando ciertas actividades con el propósito de alcanzar las metas que se desean.

### **2.2.1. PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Da Silva (2002, Pág. 10), “es el procedimiento para determinar los objetivos y las metas del desempeño futuro de la organización así como las tareas y los recursos que usarán para alcanzarlos”. La planificación se encarga de establecer los objetivos y la misión, estudiar las alternativas, determinar los recursos necesarios y generar estrategias para alcanzar los objetivos.

De igual forma Robbins y Coulter (2005), definen la planificación como el acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo en la organización. La planeación marca una dirección, reduce la incertidumbre al anticipar los cambios, reduce los desechos, las redundancias y establece los criterios para controlar.

Por su parte Munch y García (2004, Pág. 64), define la planeación como “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. Antes de iniciar cualquier

acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente.

En otras palabras, este proceso visualiza los métodos necesarios para las actividades futuras que se deben realizar y muestra las posibles alternativas a seguir para alcanzar los objetivos y lograr las metas. En tal sentido, la planificación es la determinación de situaciones futuras y establece los límites a la dirección hacia donde se dirige, buscando reducir la probabilidad de riesgos y fijar con claridad las estrategias.

#### **a) PROPÓSITOS**

Según Munch y García (2004), son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social. Proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa.

Por otra parte Hernández y Rodríguez (2002, Pág. 209), define a los propósitos como “las primeras ulteriores intenciones de la organización que deben ajustarse conforme se investiga el entorno y las capacidades económicas de ésta y sus patrocinadores”. Toda empresa, organización e institución se constituye para lograr propósitos.

Finalmente Haime (2006), define los objetivos como la descripción concisa de lo que se ocupa una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes.

En otras palabras, es la determinación por lo que cada organización continúa trabajando para llegar a cumplir su meta, su objetivo. El propósito es la intención por el cual ha sido creada la organización, el mismo debe estar bien definido, porque marcará el destino. A partir de este la gerencia planifica el futuro.

## **b) OBJETIVOS**

Para Munch y García (2004, Pág. 81), los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Según Chiavenato (2006, Pág. 143), los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles.

Finalmente Koontz (2009, Pág. 129), los define como los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, si no también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

En base a las definiciones anteriores, es la situación deseada que espera alcanzar una organización, ellos se establecen en base a un orden de prioridades, son cuantificables, reales, se realizan en un período determinado, están en concordancia con el propósito establecido y deben ser un elemento motivador para las personas que conforman la institución.

### **c) ESTRATEGIAS**

Para Munch y García (2004, Pág. 83), las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones mas ventajosas. Por lo tanto, son cursos de acción general porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos que se utilizan en su desarrollo .

Según Koontz (2009, Pág. 130), en el ejercito se ha empleado tradicionalmente el termino estrategias para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, para los administradores es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para su cumplimiento

Finalmente Mosley, Megginson y Pietri (2005, Pág. 43), la definen como las actividades con las que la organización se adapta a factores de su entorno para lograr sus objetivos, tales como consumidores, clientes,

proveedores, competidores y condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas.

En otras palabras, la estrategia es la línea de acción, ruta utilizada para la obtención de los objetivos y metas fijados. Es la dirección en la que debe ir una organización para cumplir el fin por el cual fue creada. Sirven de guía para la administración efectiva de los recursos manejados dentro de la institución.

#### **d) POLÍTICAS**

Según Munch y García (2004, Pág. 88), las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas.

Para Chiavenato (2006, Pág. 144), son afirmaciones generales basadas en los objetivos de la organización; funcionan como guías orientadoras de la acción administrativa. Proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa.

Según Koontz (2009, Pág. 130), las políticas forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las

políticas son enunciados; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores.

Las políticas son escritos que marcan el rumbo a seguir para la solución a situaciones presentadas de manera continua en la organización. Son importantes para una adecuada delegación de autoridad, buscan hacer lo indicado, en el momento preciso y con un control absoluto de la circunstancia.

#### **e) PROCEDIMIENTOS**

Según Munch y García (2004, Pág. 99), los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. El procedimiento se establece de acuerdo con la situación de cada empresa y no indica la manera en que deben realizarse las actividades.

Para Chiavenato (2006, Pág. 145), son modos de ejecutar o llevar a efecto los programas. Son planes que establecen la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas. Por su parte Koontz (2009, Pág. 131), los define como los planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades, es muy común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales.

En base a las definiciones anteriores, el procedimiento es la forma en cómo la organización lleva a cabo sus actividades, es el orden secuencial que se sigue para realizar ciertas acciones que normalmente se ejecutan de la misma manera. Se encarga de indicar al trabajador como hacer determinado trabajo y de estandarizar la ejecución del mismo.

### **2.2.2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Da Silva (2002, Pág. 10), es el proceso para asignar tareas, agrupar actividades en departamentos y destinar recursos a los departamentos. La organización se encarga de diseñar los cargos y las tareas específicas, crear la estructura de la organización, definir las posiciones del staff, coordinar las actividades laborales, establecer las políticas y procedimientos y definir la asignación de recursos.

Por su lado, Robbins y Coulter (2005, Pág. 234), es el proceso de crear la estructura de una organización. Es un proceso importante y sirve para muchos propósitos. Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tenga la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy.

De otro modo, Munch y García (2004, Pág. 107), lo identifica como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y



agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Para obtener eficiencia es necesario el ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo.

Según las definiciones planteadas puede decirse que de este proceso parte la estructura organizacional, además permite el aboque de los procesos a muchos propósitos que desean lograr y faciliten el trabajo a los empleados, también permite la asignación de los recursos según se requiera en las actividades a realizar.

#### **a) JERARQUIZACIÓN**

Para Munch y García (2004, Pág. 117), es “la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”. Por tanto, la jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que relacionan entre sí con precisión. Por otra parte, Rodríguez (2003), señala que la jerarquización viene a ser una definición de la estructura del organismo, mediante el establecimiento de centros decisión que se relacionan entre sí con precisión.

Según Chiavenato (2006, Pág. 135), “la pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones”. En toda organización formal existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad. A medida que asciende la escala jerárquica, aumenta la autoridad del administrador.

La jerarquización son todas las escalas que hay dentro de la organización, al hablar de este término se asocia con el organigrama institucional, el cual establece los niveles de autoridad. De una acorde jerarquización puede que dependa la toma correcta de decisiones, establece además los distintos cargos existentes.

## **b) DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Para Munch y García (2004, Pág. 117), “la departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades”. En otras palabras, es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Asimismo, Robbins y Coulter (2005), la definen como el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.

Por otra parte, Gitman y McDaniel (2008, Pág. 257), refieren que “la departamentalización es un proceso, que consiste en agrupar las tareas de modo que se puedan coordinar las que son similares o las que están relacionadas”. De esta manera, la agrupación de personas, de tareas y de recursos en forma de unidades organizadas facilita los procesos de planeación, dirección y control.

Es el agrupamiento de las actividades similares por departamentos, secciones, direcciones, entre otros, a fin de dividir las tareas iguales en un mismo lugar. La departamentalización disminuye el tiempo a la hora de tomar

de decisiones, ya que estarán concentradas en un espacio semejante los trabajos que dependen uno del otro.

### **c) DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Según Munch y García (2004, Pág. 122), “consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera posible, un trabajo”. De hecho, la descripción de funciones se realiza primordialmente a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades

Por su parte Robbins y Decenzo (2002; Pág. 188), señala que la descripción del puesto “es un documento que detalla lo que debe hacer la persona que lo ocupa, cómo lo hará y por qué. Por lo general habla del contenido del trabajo, de su contexto y de los términos de empleo”. Finalmente Rodríguez (2003), explica que la descripción de funciones consiste en llevar a cabo una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y las actividades necesarios para llevar a cabo de la mejor manera, un trabajo. Se realiza a través de técnicas de análisis de puestos, cartas de actividades, cuadro de distribución actividades, entre otras.

En base a las definiciones anteriores, la descripción de funciones es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencia de los demás, en otras palabras, es la estructuración del trabajo y de la asignación de actividades concretas de un

individuo o un grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización.

#### **d) COORDINACIÓN**

Según Munch y García (2004; Pág. 124), “es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos”. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados.

Para Chiavenato (2007), la coordinación debe basarse en una comunión general de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos. Finalmente, Stoner mencionado por Rodríguez (2003; Pág. 247), define la coordinación como “el proceso de integrar los objetivos y actividades de diversas unidades funcionales a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales”. La coordinación es importante porque, además de fundamentarse en un principio de organización, constituye, uno de los elementos más complejos del proceso de administración

Se entiende como la acción de colocar a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico. En la coordinación, cada individuo o grupo de individuos cumplen el rol de llevar a cabo una situación determinada en el cual se tiene como tarea principal la planificación, organización y ordenar las diversas tareas planteadas.

### **2.2.3. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Según Da Silva (2002, p.10), es “la influencia para que otras personas realicen sus tareas de modo que se alcancen los objetivos establecidos, lo cual incluye energizar, activar y persuadir a esas personas”. La dirección se encarga de conducir y motivar a los empleados en sus intentos por alcanzar las metas de la organización, establecer comunicación con los trabajadores, ofrecer soluciones para los conflictos y administrar los cambios.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados. En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. De igual manera, Munch y García (2004, Pág. 148) proponen que la dirección “es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión”.

Partiendo de las definiciones anteriores, la dirección es unir el esfuerzo común entre los miembros de la organización para lograr las metas propuestas. Del gerente depende la motivación, comunicación, y supervisión necesaria para orientar al equipo por el camino que conduzca al éxito a la empresa.

## **a) TOMA DE DECISIONES**

Según Munch y García (2004, Pág. 153), “una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas”. La responsabilidad más importante del administrador en la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Para Hernández y Rodríguez (2006), es la elección de un ejecutivo de la organización entre dos o más opciones, y debe inspirarse en el programa de acción, por lo cual cuando una empresa o jefe trabaja sin programa (estrategia), sus decisiones siempre carecerán de rumbo. Según Koontz (2009; Pág.192), “es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación”. No puede decirse que exista un plano si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra, estaremos únicamente frente a estudios y análisis de planeación.

Sobre la base de estas premisas, puede decirse que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se elige entre varias opciones la ruta a seguir dentro de la organización para llevar a cabo una determinada tarea o conseguir un fin. La toma de decisiones puede ser tomada individualmente o conjuntamente y se realiza en cualquier circunstancia que se requiera la elección de una alternativa.

## **b) INTEGRACIÓN**

Según Munch y García (2004), la integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución.

Según Hernández y Rodríguez (2002), una vez que la empresa ha hecho su visión o previsión, planeación y organización (estructuras y procesos), necesita formar o reformar, según el caso, los equipos de trabajo, y es lo que se denomina integración. Finalmente según Reyes (2007; Pág. 336), “es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

En otras palabras, es el proceso mediante el cual se unen todos los recursos ya sean humanos, materiales, financieros, entre otros, los cuales resultan necesarios para llevar a cabo las tareas o actividades dentro de la organización. Una adecuada integración ayuda en la consecución de los fines por los cuales fue creada la institución.

## **c) MOTIVACION**

Según Robbins y Coulter (2005), se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los

objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general la motivación es el esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo.

Por otra parte Daft y Marcic (2006, Pág.444), exponen que la motivación “se refiere a las fuerzas ya sea internas o externas de una persona que dan lugar al entusiasmo y a la persistencia para perseguir un cierto curso de acción”. La motivación de los empleados afecta la productividad y parte del trabajo de un administrador es canalizar la motivación hacia el logro de las metas organizacionales

Para Munch y García, (2004, Pág.156), “la motivación en su acepción más sencilla significa mover, conducir, impulsar la acción”. De esta manera, la motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Con estos planteamientos se puede afirmar que la motivación es diferente en cada trabajador, como son también sus procesos laborales. Cada persona tiene necesidades motivacionales diferentes. No existen motivos simples, comunes a todos los hombres, por eso hay que saber diferenciar la ayuda que cada uno necesita, de acuerdo con sus exigencias. Ya que esta se relaciona con el interior y los valores del ser personal, los actos, con las razones por las que se hacen o se dejan de hacer las cosas, junto con las habilidades para realizarlas.



#### **d) COMUNICACIÓN**

Según Chiavenato (2007, Pág. 110), refiere que “la comunicación es el intercambio de información entre personas”. Por lo tanto, constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Además, requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal a través de determinado canal a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado.

Por su parte, Munch y García (2004), señalan que la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. De esta manera, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

A la vez, Robbins y Coulter (2005, Pág.256), consideran que “la comunicación es la transferencia y comprensión de significados”. Se aprecia que estos autores coinciden en que la comunicación es la transferencia de datos procedentes de una fuente, donde necesita un receptor para el logro de la misma.

La comunicación establece una relación entre los individuos, lo que a su vez propicia diversas acciones; en el contexto de las organizaciones, en lo que respecta al entramado laboral la comunicación es prioritaria para el logro de los objetivos y metas institucionales, al respecto debe privar la

confianza, autenticidad, credibilidad y empatía, alejando con ello toda posibilidad de aparición de conflictos.

### **e) SUPERVISIÓN**

Según Munch y García (2004, Pág.160), “la supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”. Es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

Para Rodríguez (2006), es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado. La supervisión es de gran importancia para la empresa, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

Reyes (2007; Pág. 432), explica que la función supervisora supone “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los del nivel inferior, llamados por ellos supervisores inmediatos: gerentes, cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficinas, entre otros, siendo en todo caso, aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

En base a las definiciones observadas, la supervisión consiste en velar constantemente porque las tareas se lleven a cabo como se

planificaron. El supervisor, se encarga de verificar el cumplimiento de las actividades y de tomar los correctivos necesarios en caso de que se observe alguna irregularidad.

#### **2.2.4. CONTROL ADMINISTRATIVO**

Según Da Silva (2002, Pág.10), “es la función que compara el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir, con lo planificado”. El control mide el desempeño, establece la comparación del desempeño con los parámetros y toma medidas necesarias para mejorarlo. Por otra parte Robbins y Coulter (2005), señalan que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. De esta manera, todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado.

Para concluir, Munch y García (2004, Pág. 171), refieren que “el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”. Es una etapa primordial de la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos que se han establecido.

Dentro de este proceso se establecen lo que es las acciones correctivas que se deben implementar a la hora de mejorar el desempeño laboral, en este sentido, es de suma importancia el saber medir los resultados del como determinar, comunicar y utilizar dicha información. El control permite medir si se está cumpliendo los planes trazados.

#### **a) ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES**

Según Munch y García (2004), un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Así, los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

Para Chiavenato (2007; Pág. 151), “son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado”. Señala además el autor, que los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o por medio de indicadores que lo especifiquen adecuadamente.

Por su parte Mosley, Megginson y Pietri (2005; Pág. 394), expresan que “el primer paso en el proceso de control parte de la fase de planeación. Como supervisor se ejerce el control comparando el desempeño con algún estándar o meta”. Un estándar es una unidad de medida que sirve como punto de referencia para evaluar los resultados.

En base a las definiciones observadas, el establecimiento de estándares, consiste en definir un patrón de medida mediante el cual se comparará el resultado obtenido con el resultado ideal, a fin de determinar si hay alguna desviación para luego aplicar las medidas correctivas necesarias para mejorar la debilidad encontrada

## **b) MEDICIÓN**

Para Munch y García (2004, Pág. 180), “consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares establecidos. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Por otra parte Robbins y Coulter (2005), establecen que la mayor parte de los trabajos y actividades se pueden expresar en términos tangibles y mensurables. Sin embargo, cuando un indicador del desempeño no se puede expresar en términos cuantificables, los gerentes deben usar medidas subjetivas. Finalmente, Mosley, Megginson y Pietri (2005; Pág. 397) señalan que “la fijación de estándares es el primer paso del control, pero no va los suficientemente lejos”. Un supervisor debe vigilar el desempeño para que se cumpla con los estándares establecidos. Dos aspectos con los cuales deben tratar los supervisores son con qué frecuencia y cómo medir el desempeño.

En otras palabras, la medición consiste en comparar el resultado obtenido para saber que tanto se logró en base a lo propuesto. La medición es objetiva cuando se hace de manera cuantificable. Permite conocer al gerente si se alcanzaron las metas establecidas y el porcentaje obtenido para luego hacer las correcciones pertinentes.

### **c) CORRECCIÓN**

Según Munch y García (2004, Pág. 181), “la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares”. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.

Para Mosley, Megginson y Pietri (2005), el último paso del proceso de control es emprender una acción correctiva cuando sea necesario. El supervisor llega a hacer ajustes, perfeccionamiento y tal vez acciones drásticas para sacar adelante tareas importantes o bien, para mantener los estándares.

Según Martos (2006, Pág. 102), “el proceso del control no está completo hasta que se emprenden acciones para corregir las desviaciones”. Si los estándares se elaboran para reflejar la estructura de la organización y si se mide el desempeño en estos términos, se vuelve expedita la corrección de desviaciones negativas puesto que, en estos casos, el administrador sabe

con exactitud en dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de actividades individuales o grupales.

En el proceso de control, la corrección es cambiar las desviaciones observadas a través de la puesta en marcha de acciones que lleven a mejorar los procesos de la organización. Al corregir los errores encontrados, será factible el logro de los objetivos y fines propuestos así como la consecución de las tareas y actividades.

#### **d) RETROALIMENTACIÓN**

Según Munch y García (2004), es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo o al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005, Pág. 469), lo definen como “un tipo de control que se lleva a cabo después de realizar una actividad de trabajo”. La retroalimentación proporciona a los gerentes información significativa sobre que tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación y puede mejorar la motivación de los empleados. Por último, Ramírez (2004, Pág. 88), refiere que “la retroalimentación tiene como misión determinar cuantitativamente el grado de desviación entre la ejecución real y lo planeado, con el propósito de retroalimentar y corregir para eliminar causas de errores; todo ello a través del control”.

En base a las definiciones observadas, consiste en encontrar las debilidades, observaciones y sugerencias para recoger la información y con ello mejorar el funcionamiento de la organización. Para que la mejora continua sea posible, la retroalimentación debe ser ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

### **2.3. PRESUPUESTO**

Según Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 14), “los presupuestos son aquellos que nacen debido a la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal derivado del desarrollo de las actividades en general y de las empresas en particular”. Desde el punto de vista técnico, la palabra presupuesto se deriva del francés antiguo, el cual significa baguette o bolsa.

De igual forma, Gabin (2003), define al presupuesto como el acto a través del cual el parlamento establece la cifra máxima que la administración está autorizada a gastar durante el ejercicio, la cual se encuentra desglosada convenientemente en cada una de las diferentes atenciones o líneas de gasto y acompañada de la previsión de ingresos que se espera obtener mediante la aplicación de las leyes tributarias y demás normas concernientes a los ingresos públicos.

En este orden de ideas, Muñiz (2009), define al presupuesto como una herramienta de planificación que de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una



organización y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

Se puede observar que los autores muestran que el presupuesto está hecho para prever y controlar las actividades de la empresa financieramente, para hacer frente a los gastos que se generan dentro de la misma equitativamente y para anticipar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de la organización.

#### **2.3.1.1. ETAPAS DEL PRESUPUESTO**

Según Cárdenas y Nápoles (2002, Pág 6), “las etapas del presupuesto se dividen en planeación, formulación, aprobación, ejecución y control”. Por su parte Del Río (2009), indica que las etapas del presupuesto se inicia con el proceso previsión, planeación, formulación aprobación, ejecución, control y evaluación.

Del mismo modo Muñiz (2009), explica que para elaborar el presupuesto es necesaria la iniciación del proceso de confección del presupuesto, elaboración de los presupuestos operativos, negociación de los presupuestos, obtención de los presupuestos, aprobación, seguimiento, control y por último la actualización de datos. En cada etapa se producen distintos acontecimientos y trabajos que tienen una característica común y que deberían ir encadenados, es decir que es muy difícil avanzar en el proceso si el paso anterior no se ha realizado previamente.

Las etapas del presupuesto, son de suma importancia ya que en cada una de ellas se realizan tareas que son interdependientes una de otra, razón por la cual es necesario analizarlas en orden para así garantizar un presupuesto equilibrado que muestre los recursos que requiere la organización para cubrir sus necesidades.

#### **a) PLANEACIÓN**

Según Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 6), “la planeación consiste en la recopilación de datos, estadísticas, variables, entre otros, así como en su estudio, ordenamiento e integración”. Por su parte Del Río (2009), señala que la fase de planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

Finalmente, según Muñiz (2009), en esta primera etapa se comunican las directrices principales y se compone de cuatro elementos básicos: análisis interno y del entorno de la organización, obtención de los objetivos a conseguir y realización del informe de los objetivos cuantificados a plasmar en el presupuesto.

De tal manera, todo acto debe ser planeado y cuando se trata de presupuestos más aún, pues la planeación permite estudiar los posibles factores internos y externos que afectarán el futuro del mismo. En vista de que ellos son realizados con antelación, esta etapa es muy importante cuando se trata de elaborar un presupuesto, porque del análisis de las

variables, estadísticas, entre otros factores, depende la asignación de los recursos para cada actividad.

## **b) FORMULACIÓN**

Para Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 6) “en esta etapa se elaboran analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa”. Según Del Río (2009), esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes; pero con la visión completa, general del presupuesto.

Por su parte Muñiz (2009, Pág. 74), explica que “los presupuestos operativos son los diferentes presupuestos, que sumados dan como resultado el presupuesto final de la organización o empresa”. Generalmente, su elaboración depende de los diferentes presupuestos que han sido formulados por cada uno de los responsables de cada centro de responsabilidad o departamentos que conforman la empresa.

En base a las definiciones observadas, la formulación de un presupuesto para una organización consiste en la preparación de los presupuestos de cada área de la organización, para luego en conjunto elaborar el general, el cual se regirá durante el ejercicio anual. En este orden de ideas, en la formulación participan cada uno de los factores involucrados de la institución.

### **c) APROBACIÓN**

Para Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 6), “una vez verificados los presupuestos por los jefes de área o de departamento, deben pasar a ser sancionados por el comité, director o jefe de presupuestos”. En este orden de ideas, Muñiz (2009), señala que esta etapa marca el inicio de un proceso de trabajo laborioso, ya que se deberán poder entablar una serie de reuniones y presentaciones de los datos para ser finalmente aprobados por la dirección general.

Finalmente, para Del Río (2009), es la dirección general o gerencia de la entidad, después del comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes. Esta aceptación tiene por objeto, lograr el apoyo y la cooperación consistente de todo el personal, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo al ejercer.

En líneas generales, puede señalarse que dado que el presupuesto cuantifica los objetivos y los programas de acción, aquel reflejará los aspectos monetarios de la estrategia de la organización para el próximo período de su funcionamiento. En relación con los autores, se puede observar que la aprobación del presupuesto está claro queda en manos de la alta gerencia.

#### **d) EJECUCIÓN**

Según Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 6), “esta etapa está a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de un jefe y de acuerdo con los planes y metas trazados”. Para Mendoza (2004), en esta etapa se debe determinar las metas específicas para cada una de las áreas funcionales de la empresa y el lapso de tiempo en que deben ser alcanzados esos objetivos, es aquí donde se asignan los recursos para poner en marcha el plan presupuestal. El grado de alcance de los objetivos se debe plasmar en los informes de ejecución.

Por otra parte Del Río (2009), explica que el trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es una tarea de todo el personal, desde los obreros, bajo las ordenes de su jefe hasta los funcionarios de la mas alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo. Además, la obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

Se considera entonces, según los autores que la ejecución es uno de los pasos más delicados del presupuesto, es así como dentro de las organizaciones deben tenerse sumo cuidado por las diversas acciones que surgen al ejecutarse el presupuesto las cuales no se encontraban dentro este. Esta etapa es llevada

a cabo por muchas personas, las cuales tienen en su mano la responsabilidad de velar y cuidar por una buena administración del mismo.

#### **e) CONTROL**

Según Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 6), “en esta fase se observa y vigila la ejecución del presupuesto”. Se comparan cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las variaciones, localizándose las áreas problema para determinar la forma de corregirlas. Según Mendoza (2004, Pág. 26) “esta es la etapa en la que se deben definir los criterios para la identificación y solución de problemas que se presenten en la etapa de ejecución”. Se compara lo presupuestado con lo real. Con esto se busca determinar las variaciones que se hayan presentado para analizarlas y tomar las medidas correctivas tendientes a ajustar el presupuesto a la realidad de la empresa.

Del Río (2009), explica que corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observación y a la vigilancia del ejercicio del presupuesto. El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparezcan, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa. El control del presupuesto se hace básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Continúa el autor exponiendo que debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- a. Localizar el área del problema.
- b. Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y los funcionarios de dicha área.
- c. Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- d. Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- e. Entablar pláticas con el funcionario en línea.
- f. Nombrar personal para el área de estudio del problema específico, y llevar a cabo practicas especiales de Auditoría interna.
- g. Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
- h. Investigando y delimitando el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen estas, y la forma en que se obtuvieron.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación que se presenta, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse, para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizás modificarse el presupuesto, siempre en vía de superación.

Es así que en opinión coincidente los autores están de acuerdo con el control al igual que todos los procesos son importante para que se cumpla a cabalidad el presupuesto, tomando en cuenta esto el control es importante

dentro de cualquier organización y ponerlo en práctica permite accionar correctivos para futuras elaboraciones de presupuestos.

### **2.3.2. TIPOS DE PRESUPUESTO**

Según Cárdenas y Nápoles (2002), los tipos de presupuesto se definen según el tipo de empresa (públicas y privadas), por el contenido (principales y auxiliares), por su forma (flexibles y rígidos), por su duración (cortos y largos), por su evaluación (estimados y estándar), sus fines (de promoción, de aplicación y por programas) y por el reflejo de los estados financieros (de situación financiera, de resultados y de costos).

Del mismo modo Muñiz (2009), indica que el modelo de formulación de presupuestos está estrechamente ligado al sistema de cálculo de costes por el que haya optado la empresa (costes directos, costes completos o por actividades), pero además depende de si se sigue la estructura de presupuestos rígidos y flexibles, de si se implanta una filosofía de presupuestos base cero o de si se trabaja por programa o proyectos.

Así mismo Del Río (2009), menciona que es común encontrar distintos tipos o denominaciones de el presupuesto, estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. el autor los clasifica de acuerdo al tipo de empresa (público y privado), por su contenido (principales y auxiliares), por su forma (flexibles, fijos), por su duración (cortos y largos), por la técnica de valuación (estimados, estándar), por su reflejo en los estados financieros (de posición financiera, de resultados



y de costos), por las finalidades que pretende (de promoción, de aplicación, de fusión, por áreas y niveles de responsabilidad, por programas, base cero, tradicional) y de trabajo (parciales, previos, aprobación, definitivo, maestro).

Existen distintos puntos de vistas cuando se habla de presupuesto, dependiendo de la organización en la que se está trabajando, muchos de estos pueden aplicarse tanto a empresas privadas como a públicas. También es necesario conocer el fin que busca el presupuesto a fin de escoger el que mejor se adapte

#### **a) DE PROMOCIÓN**

Según Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 5) “este tipo de presupuesto son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos”. De igual forma Del Río (2009), define este presupuesto como los que se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal. Finalmente, Perdomo (2004), define a los presupuestos de promoción como aquellos que presentan para uno o más ejercicios futuros planes financieros, de expansión, de promoción, entre otros.

En base a las definiciones observadas anteriormente, este tipo de presupuesto se basan sobre los ingresos y egresos reales siendo detallados en el mismo, este tipo de presupuesto es muy inusual en las organizaciones. Se realizan para uno o más ejercicios y buscan expresar planes a futuro de la organización

## **b) DE APLICACIÓN**

Según Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 5), “son aquellos que se elaboran con objeto de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos”. De igual forma Perdomo (2004, Pág. 72), explica que “este tipo de presupuesto son los que muestran el origen y la aplicación futura de inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios o personales”.

Finalmente, Del Río (2009), los define como aquellos que normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la empresa, según lo proyectado.

En relación a las definiciones observadas son presupuestos que muestran la distribución que tendrán los recursos con que cuenta la empresa. Donde generalmente se elaboran para solicitar un crédito con anterioridad, estos presupuestos muestran como se distribuirán los recursos que posee la organización.

## **c) POR PROGRAMAS**

Según Cárdenas y Nápoles (2002), los presupuestos por programas son un conjunto de procedimientos que, sistemáticamente ordenados en forma de proyectos, actividades, obras y trabajos a efectuar; señalan objetivos y costos de ejecución, racionalizan el gasto público y mejoran la

selección de actividades de un gobierno. Este presupuesto cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato con las metas a corto plazo, pero también incluyen objetivos de largo y mediano plazos.

De igual forma, Muñiz (2009, Pág. 50), define este tipo de presupuesto como “el que se calcula y desglosa en sub-actividades, de tal manera que cada una constituya un programa o paquete completo”. Ayuda en la administración pública pues obliga a planificar con mayor grado de análisis las inversiones y el gasto público.

Por su parte, Del Río (2009), define este tipo de presupuesto como un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales., Además, dentro del presupuesto por programa, existen las siguientes categorías: función, sub-función, programas, subprogramas, actividad, proyecto o tarea, obra y trabajo.

Cabe destacar que, este tipo de presupuesto, en opinión coincidente de los autores referenciados, busca el cumplimiento de los objetivos formulados, para una mejor planificación del gasto público, por otra parte se utiliza en proyectos específicos que necesitan de una gran inversión y en la administración pública, además relaciona los recursos utilizados con los productos logrados.

### **3. SISTEMA DE VARIABLES**

#### **3.1. VARIABLE I**

##### **3.1.1. DEFINICIÓN NOMINAL**

Gestión administrativa

##### **3.1.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

Al definir conceptualmente la variable Gestión Administrativa, se tiene que es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos. Chiavenato (2006, Pág.102)

##### **3.1.3. DEFINICION OPERACIONAL**

Dentro de la investigación realizada, la variable Gestión Administrativa, puede definirse operacionalmente como la realización de actividades que las universidades públicas del estado Zulia requieren para cumplir la misión para la cual fueron creadas. Estas acciones son planificar, organizar, dirigir y controlar, a su vez cada una de estas se subdivide y contiene ciertos elementos que unidos permiten la consecución de cada una.

## **3.2. VARIABLE II**

### **3.2.1. DEFINICION NOMINAL**

Presupuesto

### **3.2.2. DEFINICION CONCEPTUAL**

Los presupuestos son aquellos que nacen debido a la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, como un proceso lógico y normal derivado del desarrollo de las actividades en general y de las empresas en particular. Desde el punto de vista técnico, la palabra presupuesto se deriva del francés antiguo, el cual significa baguette o bolsa. Cárdenas y Nápoles (2002, Pág. 14).

### **3.2.3. DEFINICION OPERACIONAL**

El presupuesto dentro de la investigación se definirá como el documento que expresa los ingresos y gastos de las Universidades públicas del estado Zulia, así como cada una de las partidas en las cuales estará distribuido para el ejercicio anual. Para poder obtener un presupuesto se hace necesario llevar a cabo una serie de etapas así como definir el tipo de presupuesto a usar.

## Cuadro N° 1

## Operacionalización de las Variables

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador
Describir la planificación administrativa en las universidades públicas del estado Zulia	Gestión administrativa	Planificación administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propósitos</li> <li>▪ Objetivos</li> <li>▪ Estrategias</li> <li>▪ Políticas</li> <li>▪ Procedimientos</li> </ul>
Caracterizar la organización administrativa en las universidades públicas del estado Zulia		Organización administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jerarquización</li> <li>▪ Departamentalización</li> <li>▪ Descripción de Funciones</li> <li>▪ Coordinación</li> </ul>
Describir la dirección administrativa en las universidades públicas del estado Zulia.		Dirección administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Integración</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Supervisión</li> </ul>
Analizar el control administrativo en las universidades públicas del estado Zulia.		Control administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de estándares</li> <li>▪ Medición</li> <li>▪ Corrección</li> <li>▪ Retroalimentación</li> </ul>
Describir las etapas del presupuesto en las universidades públicas del estado Zulia	Presupuesto	Etapas del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación</li> <li>▪ Formulación</li> <li>▪ Aprobación</li> <li>▪ Ejecución</li> <li>▪ Control</li> </ul>
Caracterizar los tipos de presupuestos en las universidades públicas del estado Zulia		Tipos de presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De promoción</li> <li>▪ De aplicación</li> <li>▪ Por programas</li> </ul>
Establecer la relación entre la gestión administrativa y el presupuesto en las Universidades Públicas del estado Zulia.	Información obtenida a partir del Análisis de los Resultados reflejados en los Objetivos		

Fuente: Elaboración propia (2011)