

Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria

Núñez Lira, Luis Alberto *
Bravo Rojas, Leónidas Manuel **
Cruz Carbajal, Carmen Teresa ***
Hinostroza Sotelo, Milagros del Carmen ****

Resumen

La investigación buscó determinar la influencia de las Competencias Gerenciales y Profesionales en la Gestión Presupuestaria de una Institución Pública en el Perú en el periodo 2018; investigación orientada en el paradigma positivista de enfoque cuantitativo y de diseño correlacional causal. Los resultados demuestran que las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de programación de la gestión presupuestaria de la Institución Pública estudiada, por lo que se sugiere procesos de sensibilización todas las autoridades de Instituciones Públicas en el Perú; promoviendo un cambio en la concepción dentro del cual han sido gestionadas asumiendo un reto para la mejora del servicio público.

Palabras clave: competencias gerenciales; competencias profesionales y gestión presupuestaria.

Recibido: 25- 04 -18. Aceptado: 20 - 05 - 18

-
- * Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad y Doctor en Educación, docente de investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Docente de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. E-mail: lnunezl@ucv.edu.pe
 - ** Ingeniero Industrial, Coordinador de Investigación. Escuela Profesional Ingeniería Industrial. Campus Lima Norte, ejerce la docencia en la Universidad César Vallejo (Escuela Profesional de Ingeniería Industrial). E-mail: lbravo@ucv.edu.pe
 - *** Doctora en Educación, Docente de investigación en las Escuelas de Posgrado de Universidades Mayor de San Marcos, Alas Peruanas y Autónoma de Ica. E-mail. saenfermeras.halm@essalud.gob.pe
 - **** Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. Licenciado en educación secundaria. Especialidad Ciencias Naturales y Ecología. Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. Universidad César Vallejo Perú. E-mail: milagrosdelcarmen@gmx.es

Management skills and professional competences in budget management

Abstract

The research sought to determine the influence of Managerial and Professional Competencies on the Budgetary Management of a Public Institution in Peru in the 2018 period; research oriented in the positivist paradigm of quantitative approach and causal correlational design. The results show that professional competences have a positive influence on the programming stage of the budget management of the Public Institution under study, which is why awareness-raising processes are suggested by all public institution authorities in Peru; promoting a change in the conception within which they have been managed assuming a challenge for the improvement of public service.

Keywords: managerial skills; professional competencies and budget management.

1. Introducción

Para que en nuestro país empiece a darse un verdadero crecimiento como nación se requiere de un entendimiento completo de nuestro contexto sociocultural por parte de los encargados de la distribución presupuestaria haciendo visibles sus competencias gerenciales, dentro de un querer hacer algo, solo así se presentará un presupuesto, con características que permitan integrar el quehacer nacional a las decisiones presupuestarias, mejorando el enfoque gerencial del manejo del presupuesto y teniendo en cuenta elementos de simplificación, descentralización, responsabilidad, auditoría de resultados y rendición de cuentas para la evaluación de la eficiencia de la asignación y ejecución de recursos públicos.

El presente estudio busca determinar la influencia de las Competencias Gerenciales y Profesionales en la gestión presupuestaria promoviendo el cierre de brechas y la equidad de una nueva cultura en las instituciones de nuestro país, dando respuesta a las características, intereses y necesidades de nuestra sociedad, pro-

moviendo una gestión eficiente y centrada en el servidor público para que mejore con la dotación, comprensión y entendimiento de nuevos enfoques culturales y no se perjudique así el bienestar de nuestra sociedad, repitiéndose acciones conocidas como una inadecuada asignación presupuestal de los recursos, que trae como consecuencia una inestabilidad laboral, mal clima institucional y la mala toma de decisiones.

Al respecto de la variable Competencias Gerenciales Medina, Armenteros, Guerrero y Barquero (2012: 90) presenta un árbol de competencias gerenciales haciendo referencia a tres niveles que muestran una relación intrínseca entre sí. En este estudio se propone agrupar las competencias presentadas en la investigación en mención en tres dimensiones: Gestión de la información, sustentada por Alonso (2007: 9) de donde se desprenden tres indicadores, información interna, información externa, información corporativa y pública, haciendo referencia a un sistema de información. Gestión del conocimiento, sustentado por la teoría de López (2002: 49) de donde se desprenden cuatro indi-

cadores, “establecimiento de objetivos o conocimientos idealistas, conocimientos sistemáticos, conocimientos pragmáticos, conocimientos automáticos”, y Gestión de la organización, sustentada por la teoría Münch y García (2010: 121) de donde se desprenden dos indicadores, división del trabajo y departamentalización, esta agrupación de dimensiones han sido sustentadas por diferentes teorías de diversos autores relacionadas al presente trabajo de investigación.

Para la variable de Competencias Profesionales se hace referencia Mertens, Leonard (2000: 14) donde expresa una clasificación, Competencias Genéricas y Competencias Específicas.

En el caso de la variable Gestión Presupuestaria está sustentada con la Guía Básica del Sistema Nacional del Presupuesto de la Dirección General del Presupuesto Público del MEF, presentando cinco dimensiones que han sido tomadas del proceso presupuestario.

Esta investigación se realiza formulando el siguiente objetivo: determinar la influencia de las Competencias Gerenciales y Profesionales en la Gestión Presupuestaria de una Institución Pública en el Perú en el periodo 2018, siendo su hipótesis general: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la gestión presupuestaria de una institución pública – 2018.

Para lograr el objetivo se utilizó el diseño de investigación no experimental, de corte transversal, subtipo descriptivo y explicativo, así, este trabajo de investigación se ocupa de la determinación de las causas (investigación *ex post facto*), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. Por último, el enfoque es cuantitativo, utiliza la recolección de datos y el análisis

de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, se aplica la medición de variables recolectadas a través de cuestionarios. La población de estudio está constituida por 205 trabajadores de una Institución Pública – 2018.

2. Referencias conceptuales acerca de las competencias gerenciales

Es importante indicar que las competencias gerenciales son consecuencia de un proceso de formación y experiencia que son necesarias para una adecuada gestión, en este sentido Ignacio (2004: 1), señala que: Dada la complejidad, diversidad y ámbito de operación de las organizaciones modernas, cada vez toma más importancia una disciplina del conocimiento que es la Gerencia, la cual se ha venido estructurando como ciencia, pero que jamás podrá dejar de ser un arte, ya que para ejercerla requiere el desarrollo de competencias que le son propias. Ser un “buen gerente” depende no sólo de profundos conocimientos en las áreas técnicas y humanas del saber, sino de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, de un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y de una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones.

Para Medina et al (2012: 84) respecto a las competencias gerenciales opinan que aquellas competencias observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva y que a su vez se clasifican en estratégicas e intratéticas, las competencias gerenciales estratégicas que son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al

cliente y la red de relaciones efectivas y las competencias gerenciales intratécnicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, se trata de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se menciona la comunicación, empatía, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

En lo mencionado en el párrafo anterior, se hace referencia a un enfoque de mejora en el desempeño personal y organizacional, ya que cada vez más con el transcurrir del tiempo y la proyección a una mejora continua como organización, se presentan nuevas exigencias para la conducción de un capital humano, requiriendo así directivos con las competencias adecuadas centrando su actuación en el cumplimiento y logro de los objetivos estratégicos.

En este sentido, para Hellriegel (2002: 5), las competencias gerenciales obedecen a una relación de carácter grupal relacionada a la capacidad de poder integrar los componentes en mención y así poder generar la realización exitosa de una actividad, en este sentido el autor afirma que "son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones". Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

En otro orden de ideas, Solorzano (2008: 250), afirma que facilitan la forma cómo hacer las cosas para solucionar problemas y tomar decisiones dentro del proceso del desarrollo organizacional. Aquí es importante la asimilación y la acomoda-

ción de conocimientos, métodos, técnicas y procedimientos de manera informal y formal, especialmente en situaciones de incertidumbre.

En la definición mencionada anteriormente, el autor hace referencia a una formación de concepción personal, cultural y socio laboral, que están vinculados entre sí para establecer y proyectar mecanismos hacia un enfoque de autorrealización individual y social, contemplando en su teoría, el hacer de las cosas y el saber ser, entendiéndose que a través de esta relación se puedan tomar decisiones precisas partiendo de un modelo genérico que clarifique las responsabilidades y roles de los directivos que puedan desprenderse propuestas de comportamientos adecuados potenciando la actuación adecuada para el logro de los objetivos de la organización.

Otra definición como lo afirma Arbaiza (2012: 31), menciona que "las competencias gerenciales, es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia variedad de labores gerenciales en diversos entornos organizacionales," agrupando cinco grupos de competencias que se unen y los llama componentes, siendo las competencias de manejo personal las asociadas con el saber personal, las competencias asociadas con el manejo de la acción, permitiendo la intervención para la mejora y la adaptación al cambio al exterior, las competencias de manejo del entorno que hacen referencia a la influencia del entorno a una sociedad, las competencias del manejo interpersonal y las competencias de manejo de la influencia que nos invitan a saber sobrellevar diversos contextos que se presenten en una organización.

3. Aspectos inmersos en las competencias gerenciales

Dentro de las competencias gerenciales se manejan ciertos aspectos que deben considerarse a la hora de su estudio, los cuales se detallan a continuación:

- **Gestión de Información**

Según IDICT (2012: 1) en su artículo Gestión de la Información presenta el siguiente concepto: "es un proceso mediatizado por un conjunto de actividades que permiten la obtención de información, lo más pertinente, relevante y económica posible para ser usada en el desarrollo y el éxito de una organización". El IDICT hace referencia a un proceso y subproceso que debe estar presente dentro de una organización siendo útil para su propio desarrollo que requiere de estrategias de acción, decisión y evaluación para la toma de decisiones.

Para Rodríguez y Pérez (2015: 78), la gestión de la información es un proceso que tiene lugar en una organización de cualquier tipo (incluidas las comunidades y otras entidades de carácter social). (...) que abarca todos los procesos y actividades de esa organización por lo que tiene una estrecha relación con el sistema que lo rige y participan en él diferentes componentes y procesos que ocurren en un ambiente o contexto.

En lo anteriormente expuesto se evidencia la práctica sociocultural del futuro profesional donde se recurre a la apropiación de la cultura a través de la asimilación y trasmisión de los conocimientos y habilidades que se debe utilizar en el contexto en cual se desarrolla.

- **Gestión del Conocimiento**

En este aspecto, García y Rodríguez (2015: 146) hacen referencia de que es un proceso mediante el cual la organización

facilita la transmisión de la información y habilidades a su personal de forma sistemática y eficiente, permitiéndole administrar, recopilar, organizar, analizar y distribuir el conocimiento. Este enfoque gerencial ha estado presente en la historia de las organizaciones por ser la racionalidad del ser humano la fuente de cualquier trabajo, del aprendizaje y de la creatividad, aspectos esenciales para el progreso personal y organizacional.

Se puede decir entonces, que tener un buen manejo del conocimiento nos va poder permitir lograr contar con una buena organización adaptativa en los diferentes contextos y circunstancias que se puedan presentar en el entorno laboral, de la misma manera también nos permitirá transformar toda aquella estructura que sea identificada como rígida para poder así, transformarla en elementos más flexibles para la mejora y calidad del trabajo del Servidor Público y por ende mejorar la atención de los requerimientos de los usuarios.

Para López y Pérez (2002: 49) la gestión de conocimientos es un proceso complejo integrado por varios mini procesos donde el primer paso consiste en identificar los conocimientos que se puedan considerar un activo". De acuerdo al autor hace referencia a una serie de recursos que se encuentran unidos y entrelazados entre sí y que a partir de un diagnóstico nos va permitir identificar aspectos que no han sido tomados en cuenta desde una perspectiva contable, consideradas quizás como activos intangibles y cuyos aspectos relevantes deben ser tomados en cuenta para la buena práctica de la Gestión del Conocimiento.

- **Gestión de Organización**

Para Bobadilla (2010: 13), es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros

bros de una organización para conseguir las metas. Por otra parte, Cruz (2010: 5), hace mención a la teoría de Henry Fayol donde nos dice que la Organización: Operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

Para, Münch y García (2010: 43), Organización es “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”.

Igualmente, respecto a la gestión de la organización, Luna (2015: 73), indica que “es una función que permite obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planificación”.

Se puede inferir que la organización apunta a un proceso de acciones relacionadas entre sí que permiten redistribuir y coordinar recursos, para poder llegar a alcanzar metas establecidas a través de una planificación permitiendo optimizar los mismos facilitando generar y crear diseños de esquemas coherentes, que lleven a dirigir a través de una Gestión de eficacia, eficiencia e iniciativa personal.

4. Competencias Profesionales

Las competencias profesionales son resultado de un proceso de formación académica que se sustenta en el perfil de una persona y que desarrolla, cimienta sus conocimientos procedimientos y actitudes en su quehacer profesional; al respecto Pinilla-Roa (2012), indica que la formación

profesional debe responder a las necesidades de la sociedad, pero la relación entre la educación universitaria y el mundo profesional produce debate en relación con las competencias que se desarrollan en la educación y las que demanda el mundo profesional y el mundo laboral; en todas las ciencias se desarrollan competencias en la relación docencia-servicio del mundo profesional; las prácticas formativas en pregrado y posgrado se realizan mediante convenios de docencia-asistencia que ahora se denomina docencia-servicio; el estudiante de posgrado.

Para Tobon (2006: 66), las competencias profesionales: Son exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior (tecnológica o profesional) y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como por el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad, clasificándolas en Competencias básicas, Competencias Genéricas y Específicas.

En este sentido, las competencias profesionales, como únicas de las personas con formación académica e intelectual, y que cuentan con estudios superiores, tecnológicos que le permitirán abordar temas complejos de imprevistos o situaciones presentadas por contexto y así afrontar problemas de alto nivel.

Para Mertens (2000: 14), la competencia profesional consiste en “formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo”. Se resalta la capacidad efectiva del recurso humano para la realización de tareas exitosas, logros y metas establecidas presentadas y requeridas en un escenario laboral, permitiéndole ser considerado en su centro laboral mejorando la autoestima de los trabajadores, y el clima laboral.

Otro aspecto a considerar en las competencias profesionales es tipología que según Mertens (2000: 14), pueden ser de dos tipos:

Competencias genéricas (blandas), que son las competencias transversales que cualquier profesional puede poseer, independientemente de la disciplina a la que pertenece; en general estas competencias están conformadas por habilidades, actitudes y aptitudes.

Competencias específicas (duras), que son propias de cada disciplina o ámbitos de desarrollo profesional; comprende las habilidades y conocimientos que se adquieren a través de la educación superior o técnica y la experiencia.

En otro orden de ideas resulta apropiado considerar lo que plantea Barnett (2001: 232), respecto a la competencia académica, la cual busca el saber qué, las situaciones tratadas son propias del campo intelectual, el interés particular son los logros cognitivos y por lo tanto la transferibilidad se refiere al logro de habilidades intelectuales a partir de las cuales se puedan comprender situaciones cognitivas nuevas. El aprendizaje, al igual que la comunicación, buscan adquirir y transmitir la perspectiva disciplinar; el criterio de evaluación y la orientación valorativa es la búsqueda de la veracidad. Por último, en cuanto a la crítica, en la competencia académica "lo que importa es la comprensión de conceptos, ideas, evidencias y teorías".

Esto se relaciona con la importancia de un saber qué, nos habla del conocimiento aplicable al campo laboral de acuerdo a la profesión que se ejerce, al desarrollo y cumplimiento de logros, a través de las habilidades intelectuales.

En las definiciones mencionadas anteriormente se puede identificar la presencia de dos grupos de competencias, una de ellas son las Genéricas y las otras son las específicas y a pesar de que existen términos expresados por diferentes autores de maneras distintas hacen referencia a un mismo grupo de competencias necesarias para poder posibilitar el éxito de una persona en función directiva.

Así se evidencia que según Alles (2000: 59), citando a Spencer y Spencer, una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Y explica que: Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

De acuerdo a lo mencionado resaltan tres puntos importantes para su definición de competencia laboral, la primera una característica subyacente, enfocándose en el comportamiento de las personas frente a los desafíos y retos laborales, la segunda, haciendo referencia a una relación significativa, anticipándose al comportamiento y el desempeño, y la tercera, el estándar de efectividad, que de acuerdo al autor hace referencia a la predicción de hacer algo bien, medido a través de criterios generales.

Por otra parte, es importante destacar aspectos inmersos en las competencias profesionales como la variable competencias profesionales que de acuerdo a la información recogida para el desarrollo de esta investigación ha sido dividida en dos dimensiones: Competencias Genéricas y Competencias Específicas en donde cada una de ellas se han desprendido indicadores que han sido sustentados por diferentes teorías de diversos autores relacionadas en el presente estudio de investigación.

5. Gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria implica lograr alcanzar los objetivos institucionales de la forma más eficiente, esto es logrando que las instituciones públicas brindar un servicio de calidad a los ciudadanos, al respecto Díaz y Pacheco (2015), refieren que la planificación del desarrollo económico y social de la Nación, constituye una de las responsabilidades fundamentales del sector público; actualmente el sistema de planificación es adoptado como un proceso integrado, conformado por diversos planes donde cada uno cumple una función específica, complementándose uno con otro. En esta tónica encontramos el Plan Operativo Anual (PAO), donde se corresponde concretar las estrategias, objetivos y metas de largo y mediano plazo provenientes de los planes de la Nación.

Por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas (Perú) en su glosario del presupuesto público, menciona que la gestión presupuestaria es la Capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

Para el Instituto de Gobernanza y Empresarial Pública, la gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año, y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

Es necesario definir lo que es un presupuesto y en este sentido, Ortega (2004: 185), menciona que, es el sistema nervioso de una economía pública, es el equivalente al mercado en el sector privado. Mediante el Presupuesto se fijan las bases para la evaluación de la eficiencia del gasto público.

El artículo 8 de la Ley 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, define al presupuesto como el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidos en el Plan Operativo Institucional. Así mismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

En los años 2012 y 2013 se realizó la primera encuesta estudiantil 177 para opinar sobre el presupuesto federal y las prioridades fiscales de Canadá, sirviendo los resultados para asesorar al Ministro de Finanzas. Aproximadamente 5000 estudiantes de secundaria, de más de 200 escuelas participaron en esta experiencia.

Para las dimensiones de la variable Gestión Presupuestaria se ha tenido en cuenta las etapas del proceso presupuestario sustentado en la guía básica del Sistema Nacional del Presupuesto, emitido por la Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2011: 34), en donde hace referencia que el Sistema Nacional de Presupuesto, es uno de los sistemas administrativos integrantes de la Administración Financiera del Sector Público. Comprende un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación, se rige por la Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público y por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

6. Influencia de las Competencias Gerenciales y Profesionales en la Gestión Presupuestaria

Para determinar la influencia de las competencias gerenciales y profesionales en la gestión presupuestaria de la Institución pública se desarrollará el estudio de las hipótesis:

Ho: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales no influyen positivamente en la gestión presupuestaria de la UGEL 04 en el año 2018.

Ha: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la gestión presupuestaria de la UGEL 04 en el año 2018.

En la Tabla 1, la información de ajuste de los modelos de la imagen institucional nos indica que el modelo en su conjunto es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 1361,591 con 90 grados de libertad, y su significancia es plena ($p=0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

De acuerdo con la Tabla 2, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ($p=0,000$) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

De acuerdo con la Tabla 3, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está

Tabla 2
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	12448,687	10250	,000
Desviación	1338,939	10250	1,000

Función de enlace: Logit.

Tabla 1
Información de ajuste de la gestión presupuestaria

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1542,089			
Final	1361,591	180,498	90	,000

Función de enlace: Logit.

asociada con la variable dependiente, con una significatividad de $p = 0,000$ y que las la fuerza de la covariables estudiadas (competencias gerenciales y competencias profesionales) nos permite predecir la variable dependiente (gestión presupuestaria). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,393, Nagelkerke indica que el índice es de 0,665 y McFadden nos indica un índice de 0,559.

Tabla 3
Pseudo R cuadrado

Método	Valor
Cox y Snell	,393
Nagelkerke	,665
McFadden	,559

Función de enlace: Logit.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 66,5%, lo cual indica a su vez que el 33,5% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Prueba de hipótesis específica 1

- Ho: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales no influyen positivamente en la etapa de programación de la UGEL 04 en el año 2018.
- Ha: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen

positivamente en la etapa de programación de la UGEL 04 en el año 2018.

En la Tabla 4, la información de ajuste de los modelos de la etapa de programación nos indica que el ajuste del modelo en su conjunto, es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 129,276 con 90 grados de libertad, y su significancia es plena ($p=0,004$), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

De acuerdo a la Tabla 5, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05 ($p=0,000$) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 5
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	7455,932	5550	,000
Desviación	1130,864	5550	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo con la Tabla 6, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente,

Tabla 4
Información de ajuste

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1282,792			
Final	1153,516	129,276	90	,004

Función de enlace: Logit.

con una significatividad de $p = 0,004$ y que las la fuerza de la covariables estudiadas (competencias gerenciales y competencias profesionales) nos permite predecir la variable dependiente (etapa de programación). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,468, Nagelkerke indica que el índice es de 0,469 y McFadden nos indica un índice de 0,099.

Tabla 6
Pseudo R cuadrado

Método	Valor
Cox y Snell	,468
Nagelkerke	,469
McFadden	,099

Función de enlace: Logit.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 46,9%, lo cual indica a su vez que el 53,1% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Prueba de hipótesis específica 2

- Ho: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales no influyen positivamente en la etapa de formulación de la UGEL 04 en el año 2018.
- Ha: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de programación de la UGEL 04 en el año 2018.

Tabla 7
Información de ajuste

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1156,511			
Final	985,820	170,691	90	,000

Función de enlace: Logit.

En la Tabla 7, la información de ajuste de los modelos nos indica que el ajuste del modelo en su conjunto, es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 985,820 con 90 grados de libertad, y su significancia es plena ($p=0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

De acuerdo a la Tabla 8, la bondad de ajuste nos indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ($p=0,000$) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 8
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	8469,801	4046	,000
Desviación	964,555	4046	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo con la Tabla 9, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de $p = 0,000$ y que las la fuerza de la covariables estudiadas (competencias gerenciales y competencias

profesionales) permite predecir la variable dependiente (etapa de formulación). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,565, Nagelkerke indica que el índice es de 0,567 y McFadden indica un índice de 0,145.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 56,7%, lo cual indica a su vez que el 43,3% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 9
Pseudo R cuadrado

Método	Valor
Cox y Snell	,565
Nagelkerke	,567
McFadden	,145

Función de enlace: Logit.

Prueba de hipótesis específica 3

- Ho: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales no influyen positivamente en la etapa de aprobación de la UGEL 04 en el año 2018.
- Ha: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de aprobación de la UGEL 04 en el año 2018.

En la Tabla 10, la información de ajuste de los modelos indica que el ajuste del modelo en su conjunto es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 1007,357 con 90 grados de libertad, y su significancia es plena ($p=0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

De acuerdo con la Tabla 11, la bondad de ajuste indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ($p=0,981$) lo que implica que el modelo no es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 11
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	3678,338	3858	,981
Desviación	984,705	3858	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo con la Tabla 12, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de $p = 0,000$ y que las fuerza de las covariables estudiadas

Tabla 10
Información de ajuste

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1169,814			
Final	1007,357	162,457	90	,000

Función de enlace: Logit.

(competencias gerenciales y competencias profesionales) permite predecir la variable dependiente (etapa de aprobación). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,547, Nagelkerke indica que el índice es de 0,549 y McFadden indica un índice de 0,136.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 54,9%, lo cual indica a su vez que el 45,1% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 12
Pseudo R cuadrado

Método	Valor
Cox y Snell	,547
Nagelkerke	,549
McFadden	,136

Función de enlace: Logit.

Prueba de hipótesis específica 4

- Ho: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales no influyen positivamente en la etapa de ejecución de la UGEL 04 en el año 2018.
- Ha: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de ejecución de la UGEL 04 en el año 2018.

En la Tabla 13, la información de ajuste de los modelos indica que el ajuste del modelo en su conjunto es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 1012,210 con 90 grados de libertad, y su significancia es plena ($p=0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

De acuerdo con la Tabla 14, la bondad de ajuste indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ($p=0,340$) lo que implica que el modelo no es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 14
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	4082,572	4046	,340
Desvianza	992,330	4046	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo con la Tabla 15, el pseudo r cuadrado el test global de independencia nos proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de $p = 0,000$ y que las la fuerza de la covariables estudiadas

Tabla 13
Información de ajuste

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1189,274			
Final	1012,210	177,064	90	,000

Función de enlace: Logit.

(competencias gerenciales y competencias profesionales) permite predecir la variable dependiente (etapa de ejecución). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,578, Nagelkerke indica que el índice es de 0,580 y McFadden nos indica un índice de 0,146.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 58,0%, lo cual indica a su vez que el 42,0% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 15
Pseudo R cuadrado

Método	Valor
Cox y Snell	,578
Nagelkerke	,580
McFadden	,146

Función de enlace: Logit.

Prueba de hipótesis específica 5

- Ho: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales no influyen positivamente en la etapa de evaluación de la UGEL 04 en el año 2018.
- Ha: Las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de evaluación de la UGEL 04 en el año 2018.

En la Tabla 16, la información de ajuste de los modelos indica que el ajuste del modelo en su conjunto es de utilidad en la predicción de la probabilidad de ocurrencia de las categorías recogidas en la variable dependiente. En efecto, el valor de la del modelo empírico a la que se aproxima la razón de verosimilitud es de 909,826 con 90 grados de libertad, y su significancia es plena ($p=0,000$), por lo que se rechaza la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo, a excepción de la constante, son cero, con una probabilidad de error del 5%.

De acuerdo con la Tabla 17, la bondad de ajuste indica que la significancia del modelo es mayor a 0,05, ($p=0,000$) lo que implica que el modelo es adecuado para el ajuste de los datos.

Tabla 17
Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	5272,858	3858	,000
Desviación	922,888	3858	1,000

Función de enlace: Logit.

De acuerdo con la Tabla 18, el pseudo r cuadrado el test global de independencia proporciona al menos una de las variables presentes en el modelo está asociada con la variable dependiente, con una significatividad de $p = 0,000$ y que las la fuerza de la covariables estudiadas (competencias

Tabla 16
Información de ajuste

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1078,276			
Final	909,826	168,450	90	,000

Función de enlace: Logit.

gerenciales y competencias profesionales) permite predecir la variable dependiente (etapa de evaluación). Así, Cox y Snell indica que el índice es de 0,560, Nagelkerke indica que el índice es de 0,563 y McFadden nos indica un índice de 0,153.

El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 56,3%, lo cual indica a su vez que el 43,7% restante viene explicado por las otras variables que no fueron incluidas en el modelo.

Tabla 18
Pseudo R cuadrado

Método	Valor
Cox y Snell	,560
Nagelkerke	,563
McFadden	,153

Función de enlace: Logit.

Respecto a la hipótesis general, se afirma que las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la Gestión Presupuestaria en la Institución. El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 66,5%. Esto se debe a que para demostrar un buen desempeño de una Gestión Presupuestaria es necesario contar con el cumplimiento de las funciones inherentes a los procesos del presupuesto y el desarrollo de determinadas habilidades para el rol que desempeña un funcionario público.

Cabe señalar que, para poder coordinar esfuerzos individuales para el logro de los objetivos institucionales, se requiere una preparación consiente del desarrollo de ciertas aptitudes y habilidades para poder dar cumplimiento a las funciones asignadas con eficiencia. Estos hallazgos

conuerdan con Moscano (2002: 124) que expresa que existe un gran distanciamiento entre la formulación y el diseño de implementación de políticas generando inconvenientes entre el presupuesto público y gobierno central debido a la incertidumbre del proceso de calendarización y el monto a ser desembolsado en el proceso presupuestal que no asegura un equilibrio fiscal, y los problemas de coordinación intrasectorial en el MEF por la atomización y fragmentación del pliego.

Referente a la hipótesis específica 1 se puede afirmar que las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de programación de la gestión presupuestaria de la Institución. El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 46.9%. Se puede evidenciar que esto se debe a que ambas variables presentan concordancia con la variable dependiente (Gestión presupuestaria).

Esto concuerda con Prieto (2012: 110) en su estudio "Influencia de la Gestión del Presupuesto por resultados y su incidencia en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú" en ese sentido sus objetivos fueron enfocados en la gestión presupuestaria y la incidencia de la calidad del gasto tomando como referencia los departamentos de Lima Junin y Ancash por tener mayor número de gobiernos locales representado por un 25% esta investigación tuvo como objetivo medir el grado e relación entre ambas variables. Asimismo, en la hipótesis específica 2, se puede afirmar que las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de formulación de la gestión presupuestaria. El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable

dependiente es de 56,7%. Esto se debe a que los trabajadores de la Institución.

Con respecto a la hipótesis específica 3 se puede afirmar que las competencias gerenciales y profesionales influyen positivamente en la etapa de aprobación de la gestión presupuestaria. El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 54,7%.

Referente a la hipótesis específica 4 se puede afirmar que las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de ejecución de la gestión presupuestaria. El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 58,0%.

Así mismo en la hipótesis específica 5 se puede afirmar que las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de evaluación de la gestión presupuestaria. El R2 de Nagelkerke comprueba que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 56,3%.

La eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 46,9%; en el caso de las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de formulación de la gestión presupuestaria de la Institución Pública; la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 56,7%; en el caso de las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de aprobación de la gestión presupuestaria de la Institución Pública la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 54,9%; en

el caso de las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de ejecución de la gestión presupuestaria la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 58,0% y por último que las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la etapa de evaluación de la gestión presupuestaria; la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 56,3%.

7. Reflexiones finales

Las competencias gerenciales como variable administrativa que depende del perfil de cada individuo, incide en otras variables siempre que esta sea gestionada adecuadamente, en este contexto si bien se ha demostrado mediante modelos estadísticos logísticos que las competencias gerenciales y las competencias profesionales influyen positivamente en la gestión presupuestaria ya que la eficacia predictiva de la probabilidad de ocurrencia de las categorías de la variable dependiente es de 66,5%; es preciso reafirmar que la complejidad, diversidad y ámbito de operación en las organizaciones modernas toma cada vez más importancia la gerencia como disciplina del conocimiento, la cual se ha venido estructurando como ciencia, pero que jamás podrá dejar de ser un arte, ya que para ejercerla requiere el desarrollo de competencias que le son propias.

Ser un "buen gerente" depende no sólo de profundos conocimientos en las áreas técnicas y humanas del saber, sino de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, de un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y de una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones.

En este orden de ideas, es necesario precisar que la planificación del desarrollo económico y social de la Nación, está en la gestión presupuestaria y en su eficiente ejecución, lo que implica lograr alcanzar los objetivos institucionales de la forma más eficiente, esto es logrando en las instituciones públicas brindar un servicio de calidad a los ciudadanos; lo que constituye una de las responsabilidades fundamentales del sector público; actualmente el sistema de planificación es adoptado como un proceso integrador, conformado por diversos planes donde cada uno cumple una función específica, complementándose uno con otro.

Referencias Bibliográficas

- Alles, Martha (2000), **Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias**. Lima: Norma.
- Alonso, Julio (2007), **Gestión de la Información, Gestión de Contenidos y Conocimiento**. Valladolid: SIOU.
- Arbaiza, Lydia (2012), **Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un modelo alternativo**. Canberra: Cengage Learning.
- Barnett, Ronald (2001), **The limits of competence**, Buckingham: SRHE.
- Bobadilla, Percy (2010), **Diseño de Indicadores para el monitoreo y evaluación de la Gestión Pública**. Revista Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cardona, Pablo. y Chincilla, Nuria (1998), **Cuestionario de Competencias Directivas**. Barcelona: IESE.
- Carrasco, Correa (2013), **Investigación evaluativa**. Ciudad de México: Trillas.
- Cruz, Freddy (2010), **El gerente y sus funciones**. Guayaquil: Negocio.
- Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2011), **Sistema Nacional de Presupuesto**. Lima: MEF. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf
- García, Carlos y Rodríguez, Figueroa (2015), **La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual**. La Habana: Félix Varela.
- Hellriegel, Don (2002), **Administración. Un enfoque basado en Competencias**. Madrid: ESIC.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014), **Metodología de la investigación. Ciudad de México**: Edansa.
- IDICT (2012), **Innovaciones tecnológicas en la docencia universitaria**. Barcelona: ICHES.
- Ignacio Jorge Paz (2004), **Competencia gerencial por antonomasia**. Revista EIA, (1), 81-98.
- López, Mercedes (2002), **Organización de centros educativos. Aspectos básicos**. Barcelona: PRAXIS.
- López, Pérez (2002), **Pedagogía activa**. Madrid: Anaya.
- Luna, Gonzales (2015), **Proceso Administrativo**. Ciudad de México: Patria.
- Medina, Manuel; Armenteros, Carmen, Guerrero, Liliana y Barquero José (2012), **Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño**. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n2-2012/RIAF-V5N2-2012-6.pdf>

- Mejía Elias (2011), **Metodología de la investigación Científica**. Lima: UNMSM.
- Mertens, Leonard (2000), **La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional**. Madrid: OEI.
- Moscato, Carlos (2002), **Constraint**. Madrid: ILESCH.
- Münch, Lourdes y García, José (2010), **Estudios Contextualizados de la Administración en Venezuela**. Valencia: Dirección de Medios y Publicaciones UC.
- Pinilla-Roa, A. (2012), **Aproximación conceptual a las competencias profesionales en ciencias de la salud**. *Revista de Salud Pública*, 14 (5), 852-864.
- Ñaupas, Paitán (2011), **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Lima: Continental.
- Ortega, Cárdenas (2004), **Hacienda Pública**. Bogotá: ECOE.
- Prieto, Marlon (2012), **Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) “Caso: Lima, Junín y Áncash”**. Universidad San Martín de Porres.
- Rodríguez, María y Pérez, María (2015), **Evaluación de las Prácticas Gerenciales**. Caracas: UNIMET.
- Solorzano, Ana (2008), **Administración y Gestión del Potencial Humano un enfoque a la gestión de la Administración de los Recursos Humanos en el Perú**. Lima: Grandéz Gráficos.
- Tobon, Sergio (2006), **Competencias, calidad y educación superior**. Bogotá: Magisterio.
- Villegas, Rafael (2005), **Técnicas de muestreo**. Ciudad de México: Foresst.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES