



Gestión competitiva y toma de decisiones
operativas del presupuesto,
direccion regional de comercio
exterior y turismo de Amazonas

Pepe Oswaldo Mori Ramírez
Franklin Omar Zavaleta Chavez Arroyo
River Chávez Santos
Anita Maribel Valladolid Benavides
Luis Gerardo Merino Cava

Gestión competitiva y toma de decisiones
operativas del presupuesto,
direccion regional de comercio
exterior y turismo de Amazonas

Pepe Oswaldo Mori Ramírez
Franklin Omar Zavaleta Chavez Arroyo
River Chávez Santos
Anita Maribel Valladolid Benavides
Luis Gerardo Merino Cava

Gestión competitiva y toma de decisiones
operativas del presupuesto,
dirección regional de comercio
exterior y turismo de Amazonas

© Pepe Oswaldo Mori Ramírez
Franklin Omar Zavaleta Chavez Arroyo
River Chávez Santos
Anita Maribel Valladolid Benavides
Luis Gerardo Merino Cava

2021,
Publicado por acuerdo con los autores.
© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-387-2

Cita.

Mori, P., Zavaleta, F., Chávez, R., Valladolid, A., Merino, L. (2021). Gestión competitiva y toma de decisiones operativas del presupuesto, dirección regional de comercio exterior y turismo de Amazonas . Editorial Grupo Compás.

Índice

Índice	9
Prólogo.....	10
Presentación	12
Capítulo 2.....	31
Ingresos públicos.....	31
Sistema de Gestión Presupuestaria.....	33
Normas Básicas de Gestión Presupuestaria	35
Planeamiento estratégico y Presupuesto	36
Capítulo 3.....	44
Identificación de necesidades	44
Referencias	64

Prólogo

El presente libro busca determinar la incidencia de los factores político - Administrativo, Capacidad de Gestión y técnico Operativo, que comprende la Gestión Competitiva en la toma de decisiones operativas del Presupuesto, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de la Región Amazonas, Perú, se empleó una metodología no experimental, correlacional descriptiva, con una muestra de análisis de 08 trabajadores, teniendo como instrumentos de recojo de información la ficha del cuestionario y encuesta y el Análisis FODA. Los resultados nos indican que los factores básicos de la gestión competitiva influyen significativamente en las condiciones de las decisiones de operatividad de la ejecución presupuestal limitándose a las acciones decisorias dentro de las funciones y formas definidas por la institución. La conclusión determina que la relación entre la gestión competitiva y la operatividad

presupuestal en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, se refleja en los Proyectos de Inversión, ya que estos son base fundamental para el desarrollo de la misa y del turismo en Amazonas.

Presentación

En este libro se busca generar y presenta la Realidad Problemática de la Gestión Presupuestal gubernamental tiene sus raíces en las limitaciones de las capacidades de gestión competitiva de acciones eficaces en la toma de decisiones de las actividades públicas en el marco de la aplicación de las políticas que desarrolla las instituciones. El estado es la entidad rectora que diseña, a través de las políticas y el marco jurídico legal la inversión, los ingresos y los gastos presupuestales. En este sentido el Estado se vincula a la sociedad, buscando satisfacer las necesidades de la persona.

Si entendemos al Estado como una relación social, el mismo constituye un escenario de negociación de compromisos en el que intervienen diversas fuerzas políticas o grupos sociales capaces de negociar en el ámbito político y en el que cada sector social intenta imponer sus intereses. Este ámbito de negociación es denominado por diversos autores “arena política”. (Oszlak, O’Donnell 1981).

Desde esta perspectiva, las políticas públicas ocupan un espacio destacado en la compleja articulación entre el Estado y la sociedad civil. Las políticas públicas son formuladas por el Estado y se proponen impactar en la sociedad. La administración pública está a cargo de las acciones necesarias y posee los recursos para la implementación de las políticas y programas gubernamentales.

No existe una definición única de política pública. El concepto tiene diversas interpretaciones y alcances. Las diferentes teorías sobre el Estado y los diversos abordajes analíticos determinan las distintas interpretaciones posibles del término. Un tipo de definición, proveniente del enfoque conocido como “policy análisis”, entiende a las políticas públicas como acción o inacción, por parte de un gobierno ante el problema. Estas pueden basarse en decisiones explícitas o implícitas.

A pesar de que un problema o una cuestión puedan ser relevantes, el gobierno puede ignorarlo o postergar su resolución. Por lo que la ausencia de acción gubernamental (no acción) en un tema, puede implicar también una definición de política pública. (Stephenson, 1991).

Las políticas públicas que implican el accionar estatal impactan sobre un campo de acción, es decir sobre un aspecto de la realidad en el cual el Estado se propone incidir. Las políticas pueden entenderse como un conjunto de decisiones que se orientan a impactar en el ámbito social. También pueden ser acciones gubernamentales sin una clara explicitación de sus objetivos. Las políticas pueden generar acciones y reacciones a lo largo de su proceso de implementación. No son un momento o instante. Deben observarse como un proceso que incluye decisiones y no decisiones, implican valores sociales, ritos, normas, procedimientos, recursos materiales y actores sociales. Generan impactos en el conjunto social, que en algunos casos resultan claramente observables y en otros no, debido a la complejidad de su análisis.

Las condiciones del surgimiento de la cuestión y de las posturas adoptadas por los actores privados ante ella conforman un complejo proceso social que da lugar a su surgimiento, tratamiento y posible resolución. El estudio de ese problema constituye un primer nivel de análisis de la política pública. (Oszlak y O'Donnell, 1984).

En el estudio y análisis de las políticas públicas existen distintos enfoques que privilegian momentos y aspectos específicos en su análisis conceptual y abordaje metodológico. Desde una perspectiva analítica metodológica se analiza a las políticas públicas – entendidas como acción gubernamental- como un proceso de acciones interrelacionados que se corresponden a objetivos sustentados en un marco legal, basados en un marco valorativo y sustentado en un marco racional de acciones.

La política pública puede entenderse como un proceso lineal y secuencial en términos analíticos. Pero en la realidad aparece como un accionar dinámico sujeto a acciones y reacciones, a consensos y conflictos entre los diversos actores que intervienen. (Martínez Nogueira 1997).

La política estatal, como una toma de posición frente a la resolución de la cuestión, no tiene porqué ser “unívoca, homogénea ni permanente”. Puede ser todo lo contrario, ya que la política estatal es un “conjunto de iniciativas y respuestas, manifiestas o implícitas, observadas en un momento histórico y en un contexto determinados”. Tampoco existe una relación directa entre la situación de un actor en

“relación a una cuestión y su propensión a movilizarse en la defensa o cuestionamiento de dicha situación.” (Oszlak y O’Donnell, 1984).

Según la conceptualización del Policy Network las decisiones políticas surgen en “redes de actores”, públicos y privados, que interactúan en ámbitos sectoriales o plurisectoriales; y en niveles regionales, nacionales e internacionales. Un ejemplo de ello es el estudio de las Trade Policy coalitions: destaca el papel de las coaliciones de actores a favor de un tipo de política de intercambio comercial. Este concepto ayuda a comprender el tipo y las características de las alianzas entre el sector de Negocios y el Estado, en torno a la política comercial. (StromThaker 1997).

Desde esta perspectiva, la longitud de tiempo necesario para implementar una reforma también tiene una influencia importante sobre la reacción generada por esta. Si el impacto completo del cambio es inmediatamente visible, la reacción del público será más fuerte. Se requiere una constante reformulación y ajuste de objetivos y recursos. Las regulaciones de largo plazo parecen estar en cuestión y el Estado debe

responder a constantes cambios generados en el contexto internacional y en el plano interno. (Strom Thaker 1997).

Se destaca también la importancia del contexto internacional y de la fortaleza del Estado para posibilitar la implementación de las políticas estatales. Para este autor existen oportunidades internacionales en los programas crediticios de las agencias multilaterales que proveen financiamiento para facilitar, en términos políticos, el proceso de reforma. Los accesos a tales fuentes de financiamiento externo pueden proveer recursos adicionales al gobierno para reunir apoyo y contrarrestar a la oposición. La posición relativa de un Estado en el sistema internacional puede ayudar a explicar algunas diferencias entre las naciones al momento de implementar una reforma en la política de comercio. (Strom Thaker.1997).

El contexto internacional puede ser así una oportunidad o una restricción como lo plantean otros autores para la implementación de las políticas de reformas estatales. También, este autor plantea el problema de las vulnerabilidades del Estado.

Estructuralmente, la vulnerabilidad del Estado a la influencia del sector privado está ligada a la dependencia del Estado a las inversiones de este sector. A menores niveles de crecimiento, se espera que el Estado sea más dependiente del nivel de las nuevas inversiones. Cuando el Estado tiene un amplio acceso a fuentes alternativas de capital que puede usar para fomentar el empleo y el crecimiento económico, las presiones del sector de negocios surten menor efecto, debido a que el Estado puede buscar apoyo en otra parte. (Strom Thaker 1997).

Otro enfoque analítico observa que existen políticas públicas que surgen como Expresión de una declaratoria de intenciones (conjunto de promesas y compromisos de acción). Los gobernantes declaran su intención de incidir en una cuestión, pero luego no realizan las acciones necesarias. También pueden observarse políticas que aparecen como un proceso de conversión (movilización de recursos para el logro de objetivos políticos). (Martínez Nogueira, 1997).

Principales enfoques conceptuales en las etapas de desarrollo de las políticas públicas. Existen enfoques que privilegian la etapa de la formulación de las políticas públicas, es decir, la

negociación en la arena política, la definición de los objetivos y los aspectos legales, etc. Otras perspectivas privilegian, en cambio, las etapas relativas a la implementación. Una tercera perspectiva plantea el problema de la medición de los efectos de las políticas.

Otro enfoque analítico privilegia el estudio del conjunto de productos, resultados e impactos que resultan de la implementación de las políticas. Esta definición pone énfasis en las consecuencias de la política. Este aspecto se vincula con las políticas que hacen a la modernización de la administración pública. Entendidas como ciclo de acción, las políticas gubernamentales constituyen un proceso, que en sus distintas etapas, requiere actividades de formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y eventualmente de la reformulación de objetivos y acciones. (Martínez Noguera1997).

Los distintos momentos de las políticas públicas, entendidas como ciclo de acción, son objeto de análisis y tratamiento metodológico, desde las diversas perspectivas teóricas. El análisis científico contribuye a la toma de decisiones gubernamentales adecuadas en un sistema democrático y

permite transparentar el accionar estatal. También genera conocimientos sobre el proceso social y la atención sobre los problemas sociales identificando los intereses, necesidades, perspectivas valorativas y aspiraciones de los actores sociales. Y en los procesos organizacionales que implican el mejoramiento de la calidad de las decisiones, del planeamiento y del fortalecimiento de la gestión. (Martínez Nogueira, 1997).

Nuestro Marco Teórico y conceptual privilegia el enfoque de la gestión competitiva y la toma de decisiones en la ejecución presupuestal de las instituciones públicas, en particular las vinculadas al MINCETUR. Asimismo, la gestión política y administrativa regulada en el marco legal de la gestión presupuestaria.

En la elaboración de los presupuestos rige el principio de consolidación, en virtud del cual los gastos se van arrastrando de año en año, con los incrementos correspondientes, de forma que la capacidad de maniobra de los gestores públicos queda considerablemente limitada. Gastos que algún día fueron justificados se mantienen así cuando ya han dejado de tener sentido, porque los gestores

públicos evitan que afloren las dotaciones innecesarias en previsión de que a futuro vuelvan a ser necesarias, en cuyo caso tendrían serias dificultades para recuperarlas. (Charles T.1994).

Por otra parte, en la elaboración de los presupuestos, priman las partidas destinadas a inversiones frente a las partidas de gasto, ya que resulta más presentable un presupuesto inversor que uno “gastador”, en el que tengan un gran peso las retribuciones del personal y los gastos de funcionamiento. Así, resulta más fácil invertir en laboratorios que contratar personal investigador, cuando en realidad tan necesario es lo uno como lo otro si queremos promover la investigación.

No es necesario ser un experto gestor administrativo, ni un especialista en finanzas públicas, para comprender que el presupuesto debe responder a los objetivos y los planes del Gobierno y que, por tanto, debería permitir la flexibilidad necesaria para adecuarse a las políticas públicas que se consideren idóneas en cada momento. (Polimeni,1990).

Un presupuesto debe ser visto como una “herramienta que nos permite medir el desempeño de una gestión”. A su vez cuantifica los planes de tal manera de poder evaluar en qué medida se van cumpliendo estos. Un concepto interesante que enriquece la gestión presupuestal es el de la "cadena de producción".

Martín Christopher desarrolla este concepto de manera didáctica y pragmática de tal manera de aportar un esquema tanto de análisis como de trabajo en los procesos relacionados con la logística y el flujo de recursos.

El administrador utiliza el presupuesto como una herramienta que le permite tener un orden para el planeamiento y control de las gestiones relacionadas con la producción aumentando la eficiencia en la gestión administrativa. Este aumento de la eficiencia no es más que un incremento en la productividad de la empresa que traerá como consecuencia la capacidad de colocar productos con costos unitarios menores y así ser más competitiva por el lado de los costos.

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por lo que la necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia se ha vuelto imperiosa para el éxito organizacional. De ahí que, en nuestros días, se ha producido un auge en la gestión de los activos intangibles debido a sus características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar.

Se está conformando un nuevo modelo de sociedad que muchos autores califican de "sociedad del conocimiento" o "era de la Información", que ha conducido a las organizaciones a buscar nuevos modos de gestión en los que factores como el aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad se convierten en elementos decisivos y críticos para lograr organizaciones más eficientes y competitivas.

Frente a estos retos y nuevos desafíos, los Recursos Humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad

empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En el ámbito contemporáneo incluso predomina el debate sobre el llamado capital humano y la gestión del conocimiento como vías para obtener mayores rendimientos en las entidades.

Sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, ni tampoco al problema específico de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea en aras de alcanzar una ventaja competitiva sustentable y duradera.

Por ello se pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas. Se aspira a su vez, a incentivar la reflexión sobre la necesidad

de aprovechar este recurso intangible en las entidades estatales, en tanto que nuestro país tiene una abundante dotación de personal calificado.

Hoy en día se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. Sastre y Aguilar incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporáneas, a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada "gestión del conocimiento". (Sastre, M. y Aguilar, E. 2003).

También se hace énfasis actualmente en el capital humano y se concibe a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico.

El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien

señala la Dra. Zaldívar

"es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas".

Empresas exitosas como Cisco, Southwest Airlines y The Container Store usan sus enfoques para administrar recursos humanos y así obtener una ventaja competitiva sostenible. Algunos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones:

1. los empleados deben ser una fuente de valor agregado.
2. los empleados deben ser "raros" o únicos de alguna manera.
3. los competidores no deben ser capaces de copiar o imitar fácilmente el enfoque de la compañía para la

administración de recursos humanos.

Tratemos con mayor profundidad estos aspectos:

Trabajadores que agregan valor: Al ser el empleado un recurso intangible su valor no se puede contabilizar, no obstante, el conocimiento de los trabajadores, la forma en que se sienten y se comportan pueden ser útiles para predecir el desempeño financiero. Esto se explica porque los inversionistas prefieren las compañías con empleados satisfechos, puesto que éstos dan como resultado clientes satisfechos, sobre todo en el sector de los servicios. Además, al lograr que los clientes se sientan felices con la organización los empleados tendrán una sensación de orgullo y satisfacción de formar parte de la misma.

Trabajadores que son raros o únicos: Los empleados deben ser un recurso único de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible. En el caso de que la competencia pueda acceder fácilmente a dicha reserva de talento, ésta dejará de proporcionar una ventaja sobre los competidores.

Un enfoque que no pueda copiarse: Las prácticas de negocio

que no son fáciles de copiar por la competencia generan ventajas competitivas sostenibles.

Según (Pfeiffer,1994) "la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar.

En el Perú Las normas de ejecución del Presupuesto de la república son establecidas en las leyes de Presupuesto y las de endeudamiento y equilibrio financiero que son aprobadas todos los años por el Congreso de la República. Estas normas, generalmente, se repiten todos los años y el tramite anual permite incorporar algunos dispositivos de coyuntura para ajustar las finanzas públicas o conceder autorizaciones de gasto con fines específicos.

A fines del decenio pasado y a inicios del 2000 se aprobaron

dos leyes que debieron orientar el debate presupuestal en un sentido distinto. Estas fueron las leyes de gestión presupuestaria del Estado y de prudencia fiscal. Sin embargo, la discusión presupuestal en el Congreso y el ante-proyecto de ley de Presupuesto enviado por el Poder Ejecutivo no se alteraron mayormente mientras que la denominada Ley de Prudencia Fiscal no se cumplió en la práctica. De todas maneras, es importante destacar que estos dispositivos introdujeron nuevos elementos conceptuales a la gestión presupuestal.

A. Ley de gestión presupuestaria del Estado En diciembre de 1999, se aprobó la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado (Ley N° 27209) que establece las normas generales para la formulación del Presupuesto de la república, en concordancia con las orientaciones que emanan de la Constitución Política de 1993.

Antes de la promulgación de la Ley de Gestión Presupuestaria estuvieron vigentes otros dispositivos que normaban esta materia (Leyes N° 26703 y N° 26884), las que fueron derogadas, junto con todas las normas y disposiciones legales

que se opusieran o limitaran la aplicación de esta Ley.

El objetivo de la Ley es establecer las normas fundamentales que rigen las distintas fases del proceso presupuestario, los criterios técnicos y los mecanismos operativos que permitan optimizar la gestión administrativa y financiera del Estado, en concordancia con lo dispuesto por los artículos 77 y 58, en la parte pertinente, de la Constitución Política de 1993.

La Ley tiene vigencia para todas las entidades del Sector Público, con personería jurídica de Derecho Público. Las organizaciones que integran la actividad empresarial del Estado se encuentran comprendidas en esta Ley sólo cuando se lo señale expresamente o cuando lo dispongan las leyes anuales de Presupuesto.

Capítulo 2

Ingresos públicos

Un aspecto central de la normatividad presupuestaria es la definición de los recursos públicos. De acuerdo a la Ley de Gestión Presupuestaria los ingresos públicos pueden ser de la siguiente naturaleza: ingresos corrientes, ingresos de capital, transferencias y financiamiento.

Constituyen ingresos públicos los que resultan y son inherentes a la acción y atributos del Estado. Estos financian los gastos que se expresan en Presupuestos anuales y se clasifican según sus fuentes de financiamiento. En este sentido, la ley precisa que son ingresos corrientes, los provenientes de impuestos, tasas, contribuciones, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas y sanciones y los demás ingresos que se puedan generar en el ejercicio de las funciones que corresponden a las atribuciones conferidas a las entidades del Estado.

Los ingresos de capital incluyen la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, etc.), los ingresos por operaciones

financieras y los que resulten de la venta de acciones y valores de propiedad el Estado y otros eventuales ingresos. Las transferencias –que pueden provenir de entidades del Sector Público, de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no domiciliadas en el país, así como de otros gobiernos- son ingresos que no tienen contraprestación y que por ende no son reembolsables.

Los otros recursos públicos provienen del financiamiento vinculado a operaciones oficiales de crédito, tanto interno como externo y de los eventuales saldos de balance de ejercicios anteriores. Definida la concepción de los recursos públicos, la Ley precisa que la organización del gasto público debe hacerse de conformidad con el Clasificador de los Gastos Públicos que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público (DGPP) del Ministerio de Economía y Finanzas.

La Ley de Gestión Presupuestaria distingue entre “Categoría de Gasto” y “Grupo Genérico de gastos”. El primero comprende los gastos corrientes (mantenimiento u operación de los servicios que presta el Estado); los gastos de capital (aumento de la producción o incremento inmediato o futuro del

patrimonio del Estado): y el Servicio de la Deuda (cumplimiento de las obligaciones originadas por la Deuda Pública interna o externa). Bajo la denominación de “Grupo Genérico de Gastos” se agrupan los gastos según su objeto o tipo de aplicación. Por tanto, es la modalidad de aplicación la que determina si el gasto implica una contraprestación para el Pliego Presupuestal. Es importante destacar que la Ley considera dentro de las aplicaciones directas las que representan contraprestación de bienes y servicios. De no ser este el caso, se consideran transferencias financieras que no suponen contraprestación.

Sistema de Gestión Presupuestaria

La Ley instauro el Sistema de Gestión Presupuestaria que comprende los principios, normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan el proceso presupuestario y sus relaciones con las entidades del Sector Público, en el marco de la administración financiera del Estado. La más alta autoridad del Sistema es la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP).

Las otras instituciones miembros del Sistema son las oficinas de Presupuesto o la que haga sus veces en cada entidad del Sector Público. Estas oficinas son las que mantienen las relaciones técnico funcional con la DGPP. Por tanto, la DGPP es la autoridad rectora de todo el proceso de gestión presupuestaria y es la única entidad que puede emitir opinión en materia presupuestal y absolver cualquier tipo consulta e interpretación sobre los alcances normativos, que tengan relación con dicho proceso y con el Presupuesto del Sector Público. En virtud de estas atribuciones, el Anteproyecto de la Ley Anual de Presupuesto se elabora en la DGPP que a su vez está facultada para emitir todas las normas complementarias que sean necesarias. La DGPP tiene como responsabilidades programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar, cada una de las fases de la gestión presupuestaria. Esta entidad efectúa la programación global de ingresos y gastos, teniendo en cuenta el programa económico del gobierno y las magnitudes e indicadores económico-financieros proporcionados por las autoridades competentes del Sector Público.

Normas Básicas de Gestión Presupuestaria

Definida la autoridad rectora, la ley incluye un conjunto de normas básicas que orientan la gestión presupuestaria y que, por tanto, deben servir de guía a los poderes Ejecutivo y Legislativo. Estas normas tienen relación con la vigencia anual de la Ley de Presupuesto; el necesario equilibrio entre los ingresos y egresos; el detalle en la descripción de los ingresos y egresos y sobre todo de las fuentes de financiamiento. Se precisan, asimismo, las entidades que están sujetas a la normativa de gestión presupuestal y se incluyen otras normas que tienen relación con la formulación misma del Presupuesto y las implicancias legales de la normatividad presupuestal, que debe tener en cuenta los principios del derecho administrativo.

Estas normas básicas deben ser puestas en ejecución por los “Titulares de las Entidades del Sector Público” que, de acuerdo a esta Ley, son las más altas autoridades ejecutivas en materia presupuestal. Estas autoridades son los ministros, presidentes, jefes de los organismos del Estado. Cada titular es responsable de su correspondiente pliego presupuestario, el que se crea o suprime solamente por ley expresa. La responsabilidad de los

titulares comprende las funciones, programas, subprogramas, actividades y proyectos a su cargo, que conllevan al logro de los objetivos que se proponen las políticas nacionales e institucionales y, en lo específico, al cumplimiento de las metas establecidas en los correspondientes Presupuestos institucionales. La oficina de Presupuesto, o la que haga sus veces en el pliego, tiene responsabilidades relacionadas con la programación, formulación, control y evaluación del Presupuesto de su entidad. Para estos efectos, debe sujetarse a los objetivos institucionales establecidos por el titular del pliego para cada año fiscal; a las asignaciones presupuestarias aprobadas en la Ley Anual de Presupuesto y a las disposiciones que emita la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DGPP), realizando la coordinación, recopilación y remisión de la información que dicha Dirección demande y que exija el proceso presupuestario.

Planeamiento estratégico y Presupuesto

La Ley incluye disposiciones orientadas a reforzar el planeamiento estratégico señalando expresamente que los Presupuestos institucionales de los pliegos presupuestarios se

articulan con los planes estratégicos del pliego, los que deben reflejar la misión y proyecciones de la institución, desde una perspectiva de mediano y largo plazo, propendiendo a la consecución de sus objetivos estratégicos.

Asimismo, se precisa que el plan estratégico del pliego, debe articularse, de manera coherente, con el plan estratégico del sector respectivo, para lo cual se deberán seguir los lineamientos establecidos por la Dirección Nacional del Presupuesto Público. De otro lado, la Ley estipula que los planes operativos Institucionales deben diseñarse en función de las metas presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año fiscal. De acuerdo a la Ley, estos constituyen instrumentos administrativos que reflejan los procesos a desarrollar en el corto plazo, precisando las tareas y trabajos necesarios para cumplir las metas presupuestarias. Se dispone también que los planes estratégicos sectoriales son de carácter multianual y que deben ser elaborados por los responsables de cada sector y aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas y la Presidencia del Consejo de Ministros. Estos planes estratégicos sectoriales deben seguir los lineamientos que la Dirección

General de Asuntos Económicos y Financieros, del Ministerio de Economía y Finanzas, emita para tales efectos. En este sentido, es importante señalar que la Ley busca articular el proceso presupuestal con una mejor planificación de corto plazo y con visiones estratégicas de mediano y largo plazo.

En este sentido, en la Región Amazonas que se encuentra situada en el extremo Nor Oriental del Territorio Peruano. La Asignación presupuestal está vinculada a la gestión de los ingresos propios, a la articulación de los sistemas plantación estratégica con el presupuesto.

Esta Problemática en la región tiene que ver fundamentalmente con la parte operativa de la ejecución presupuestal, donde se observa una desconexión entre las capacidades de gestión y los niveles de decisiones en la ejecución de los proyectos de Inversión Pública (PIP).

De acuerdo con la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2008, Ley N° 29142, el presupuesto público asignado a las autoridades locales de Amazonas (esto es, al gobierno regional, los municipios provinciales y distritales)

ascendió a S/.390, 998,374.

Más de S/. 276 millones fueron previstos como presupuesto del Gobierno Regional de Amazonas para este año. La Municipalidad Provincial de Utcubamba–Bagua Grande recibió el mayor presupuesto entre todas las municipalidades de Amazonas, siendo este de S/.12, 165,651. Dicho monto representa el 11% del presupuesto total asignado a las municipalidades provinciales y distritales de Amazonas.

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Amazonas (DIRCETUR - Amazonas), como ente encargado de contribuir con el desarrollo del turismo en Amazonas dentro sus actividades a tenido y tiene proyectos turísticos con un presupuesto que asciende a un total de S/ 9 215 222.00 soles dentro de las cuales existe 4 proyectos turísticos que vienen ejecutándose desde el 2008, que son:

- PIP “Fortalecimiento para el desarrollo de Mandos medios en la atención de servicios turísticos competitivos de la región amazonas” con un presupuesto de S/ 1 524 501.00 soles.
- PIP “Acondicionamiento del Circuito Turístico Pedro Ruiz -

Cuispes - Chinata - San Carlos - Pedro Ruiz en la Provincia de Bongara Región Amazonas” con un presupuesto de S/ 1 389 310.00 soles.

- PIP “Conservación y Puesta en valor de la catarata de gocta - Distrito de Valera - Bongara - Amazonas” con un presupuesto de S/ 2 460 442 soles

- PIP “Desarrollo Turístico Sostenible en las Provincias de Chachapoyas Rodríguez de Mendoza Luya y Bongara2 con un presupuesto de S/ 4 274 735.00 soles.

La Problemática de la gestión operativa del presupuesto dentro de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas se expresa a través de 3 niveles.

1.- Nivel institucional (Político - Administrativo), que tiene relación con el conjunto de funciones del Estado que se derivan de los mandatos constitucionales y que comprende, por tanto, cada uno de los pliegos presupuestarios. Sin embargo, en el área de objeto de estudio, se denota con precisión el control Político - Administrativo donde los intereses de la alta dirección predominan sobre los intereses

funcionales de los niveles de menor jerarquía.

2.- Nivel funcional-programático (Capacidad de Gestión), que incluye las misiones y propósitos, así como las atribuciones y acciones institucionales, compatibles con los mandatos constitucionales y que se expresan en programas y subprogramas. Los programas deben expresar las políticas institucionales, de cada Pliego, durante el correspondiente año fiscal, comprendiendo, de acuerdo a lo prescrito por la Ley, acciones interdependientes y conducentes al cumplimiento de los objetivos generales de cada Pliego.

Los Programas y los subprogramas que incluyan deben recoger los lineamientos de carácter sectorial e institucional de los respectivos pliegos, los cuales deben ser compatibles y guardar coherencia con las políticas generales del Estado. Estos deben articular el planeamiento estratégico (funciones y misiones) con los Presupuestos anuales, que definen el ritmo y los objetivos operativos de cada una de las entidades con personal capaz que demuestra eficiencia y eficacia; sin embargo, en la DIRCETUR se denota la Deficiencia de la Capacidad de Gestión enmarcadas en los propósitos de los objetivos y metas

de la Institución.

3.- Nivel de actividades y proyectos (Técnico - Operativo), que constituyen las unidades fundamentales de asignación de recursos. En este nivel se definen las metas presupuestarias necesarias para lograr objetivos específicos atribuciones institucionales que, generalmente, son permanentes.

El Titular del Pliego o su delegado, es responsable de organizar las tareas vinculadas a la Fase de Programación Presupuestal debiendo impartir las indicaciones pertinentes, de acuerdo a la Directiva que para el efecto apruebe la Dirección General de Presupuesto Público. En esta fase es muy importante la previsión o determinación de la demanda global de gastos que debe permitir asegurar la atención de los servicios de carácter permanente. Asimismo, en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas (**DIRCETUR - AMAZONAS**) los programas no son bien operativizados debido a que los entes encargados de la misma no tienen competencia y decisiones operativas en cuanto a la gestión y continuidad del recurso humano, así como de las acciones

relacionados al Diseño y Ejecución de las estrategias del mismo.

Capítulo 3

Identificación de necesidades

Es significativa, porque se pretende motivar, aún más, a quienes desean cambiar las cosas en la administración pública. La única manera de hacer que las cosas sean distintas es que los poderes públicos instauren un nuevo estilo de gestión que rinda cuentas de manera efectiva y transparente. En este sentido, nuestra administración presenta serias deficiencias y experimenta una seria devaluación de su capital humano.

El conocimiento de las capacidades de gestión y los niveles de competitividad para la toma de decisiones en las instituciones es de vital importancia para generar la legitimidad en la comunidad o la sociedad del entorno, de esta manera redundara en el incremento del “capital social”, que aumentara cuando se alcanzan constantemente los objetivos y resultados, relacionados con la misión de las instituciones (DIRCETUR). Los ciudadanos de la Región de Amazonas percibirán cuando la institución les sirve y les permite concretar sus aspiraciones individuales, progresar etc.

El estudio desarrollara una experiencia de aproximación sucesiva para conocer la gestión presupuestal gubernamental desde un acercamiento del entorno institucional (pliegos Institucionales), para incidir en una focalización del flujo de gestión operativa del presupuesto desde la alta dirección hasta los entes ejecutores de los PIP (PROYECTOS DE INVERSION PRUBLICA). A partir de este conocimiento de la gestión y toma de decisiones se sistematizará el flujo de información desde las unidades operativas (Ejecutoras), a través de los informes y evaluaciones de los avances de las actividades programadas remitidas hacia los niveles superiores de decisión presupuestal. Este enfoque metodológico pone a prueba la posibilidad de experimentar el proceso desde el general aproximativo hacia escenarios específicos y a partir de estos retorna nuevamente al entorno general de gestión y decisión de la institución.

El estudio es práctico o empírico porque permitirá contar con la información necesaria de parte del gobierno e instituciones implicada en esta actividad en la Región Amazonas, de las cuales saldrá alternativas de solución en los estilos de gestión para la toma de decisiones operativas en el presupuesto de la

Institución.

Los factores Político - Administrativo, Capacidad de Gestión y Técnico Operativos de la Gestión Competitiva influyen significativamente en la toma de decisiones operativas del Presupuesto de los planes, proyectos y actividades en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas, Perú.

Decisiones operativas del presupuesto de los planes, proyectos y actividades específicas. Responsabilidades de responsables de área y empleados subordinados en las alternativas operativas aplicadas.

Para el presente estudio se consideró a todos los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de la Región Amazonas, el cual estuvo conformado por 8 trabajadores, quienes representan la población total de la investigación. Los sujetos seleccionados como muestra para la aplicación de los instrumentos de investigación son El director regional (1), los Directores (3) (Artesanía, Turismo y Comercio

Exterior), los especialistas contratados por CAS (3).

Relacionada con el presupuesto que designa a la DIRCTEUR - AMAZONAS; en esta etapa se utilizó los métodos Analítico Sintético, que permitió el para ello la técnica del fichaje bibliográfico y textual; teniendo como instrumentos las fichas que sirvieron para el acopio de la información.

Los datos que se ha obtenido es información relacionada sobre todo con las formas y estilos de gestión de pliegos de presupuesto; así como las decisiones que se adoptan en las acciones operativas de la gestión

En esta etapa se procedió al acopio de información primaria, aplicando las técnicas, de la encuesta, entrevistas, fichas de registros; para lo cual se elaboró los instrumentos del cuestionario, Guías, Matrices de Registros, cuadros comparativos. El principal método que se ha utilizado dentro de esta etapa ha sido el método Etnográfico en un primer momento; en un segundo momento se aplicó el método comparativo para establecer diferencias y

semejanzas en la gestión presupuestal, planes, programas y proyectos.

En esta etapa se aplicó el Método Deductivo e Inductivo para interpretar, cruzar y analizar la información obtenida como resultado del trabajo de campo, y de esta manera obtener los resultados cuantitativos y cualitativos sobre las variables descritas. En esta etapa también se usó el método Estadístico

Se fundamentó en la articulación sistemática de la información plasmada en las etapas anteriores y que se encuentran en función al cumplimiento de los objetivos trazados al inicio de la investigación.

El proceso de análisis se realizó teniendo en cuenta la naturaleza de los datos:

En el caso de la encuesta y otros datos numéricos, se procesó y analizó conforme a las técnicas estadísticas, elaborando tablas y matriz de información presupuestal de acuerdo a las programaciones específicas en función a la cartera de proyectos de pre inversión de inversión y el Plan

operativo Institucional (POI).

En el caso de los datos obtenidos a través de la observación participante y entrevistas o conversaciones informales, se procedió a su descripción, categorización e interpretación, valorando la relevancia de cada uno de los resultados. Se utilizó la Matriz FODA.

El análisis de fuentes documentales de las programaciones de proyectos y del presupuesto institucional, nos sirvió de base para organizar los resultados con los datos empíricos, referente a la toma de decisiones operativas.

La discusión de resultados se realiza en función a los objetivos planteados, en la presente investigación, el objeto de estudio es la toma de decisiones operativas del presupuesto e la institución pública en el marco de factores de integran la gestión competitiva.

Se afirma que, al hablar de gestión competitiva en el sector público, es hablar de las personas, de los trabajadores, referida a la gestión de políticas públicas (Espinosa, C, 2005). Este aspecto de gestión hoy en día está íntimamente

ligada a la concepción del Estado Moderno. Por esta razón la Gestión y las competencias de las personas, tienen que ver con lo tradicional, referido a recursos humanos, y en la Gerencia Moderna al talento humano.

La competitividad, no solo depende las condiciones formales de la planificación y programación de las acciones formales y funcionales de las instituciones públicas, sino de ciertas características intrínsecas a las personas dentro de la institución, conocimientos, comportamientos, estilos conductuales de gestión y predisposición de asumir riesgos (Espinosa, C, 2005).

Toda organización posee una visión, misión, valores, entre otros elementos que definen la identidad de la misma. Entre estos argumentos, la misión se caracteriza por establecer una particularidad o particularidades que diferencia y separa a ésta de las demás y permite que se configure y oriente hacia su visión o destino ideal en el futuro. Es relevante para el objeto de este estudio, haber comprendido este rol diferenciador de la misión pues la gestión competitiva está íntimamente relacionada a la

misma. Así, existen diversas estrategias para establecer una posición estratégica, como enfoque en liderazgo en costos, y diferenciación integrada (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2012, p. 114).

Este contexto el estudio realizado en la investigación ha llevado, que el presupuesto debe ser visto como una herramienta que nos permite medir el desempeño de una gestión. A su vez cuantifica los planes, y se pueda evaluar en qué medida estos se van cumpliendo y este enriquece la gestión presupuestal en la cadena de producción. Christopher M, Mena C, Khan O & Yurt O (2012). Por ello como parte de los resultados de la variable Gestión Competitiva se determina dos Factores de estudio: El nivel político administrativo y el nivel de capacidad de gestión.

El nivel político Administrativo se aprecia en la tabla 03, de los resultados de la investigación, que muestra el diagnostico de Gestión, mediante el análisis FODA siendo esta una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, y organización) permitiendo de esta manera obtener un

diagnóstico preciso, en función de ello y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Ramírez (2017). Para este análisis se tomó como referencia lo más trascendental del FODA, siendo estas lo siguiente:

FORTALEZA, cantidad y diversidad de recursos turísticos en sus diferentes categorías sitios naturales, manifestaciones culturales, folclore, acontecimientos programados y realizaciones técnicas científicas y contemporáneas. Mincetur, (2021).

OPORTUNIDADES, presencia del Perú en organismos, foros y ferias internacionales de turismo.

DEBILIDADES, Insuficiente designación de los recursos económicos y de personal necesario para el funcionamiento institucional adecuado

AMENAZAS, inestabilidad política

Charles T.1994. Manifiesta que en la elaboración de los presupuestos rige el principio de consolidación, en virtud del cual los gastos se van arrastrando de año en año, con los

incrementos correspondientes, de forma que la capacidad de maniobra de los gestores públicos queda considerablemente es limitada.

En el aspecto de nuestra investigación coincide con el autor en unos de los factores de la gestión competitiva que es el Político - Administrativo (Nivel Institucional), y este corresponde, con el conjunto de atribuciones del Estado que proceden de las disposiciones legislativos y que se relacionan con cada uno de los pliegos presupuestales. Sin embargo, el objeto de estudio, se denota con precisión que el control Político – Administrativo, se da mediante los intereses de la alta dirección y que predominan sobre los intereses funcionales de los niveles de menor jerarquía. Loor, (2015).

El nivel de Capacidad de Gestión: la meta 00034, el Presupuesto de gastos de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas, se aprecia la parte de la gestión administrativa de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, siendo estas con ciertas partidas que son utilizados para el pago de alquileres de

muebles e inmuebles.

La meta 00057 es exclusivamente por transferencias de funciones del Mincetur hacia el Dircetur Amazonas, siendo esta utilizadas para el pago de contrataciones de servicios.

La investigación concuerda con Oszlak, O'Donnell 1981, donde manifiesta que, si entendemos al Estado como una relación social, el mismo constituye un escenario de negociación de compromisos en el que intervienen diversas fuerzas políticas o grupos sociales capaces de negociar en el ámbito político y en el que cada sector social intenta imponer sus intereses.

Desde esta perspectiva en nuestra investigación se manifiesta el factor Capacidad de Gestión, contiene objetivos y propósitos, así como las jurisdicciones y mandatos institucionales, relacionados en las disposiciones constitucionales y que se formulan en programas y subprogramas. Los programas tienen que enunciar estrategias institucionales de cada Pliego, dentro año fiscal, de acuerdo a lo prescrito por la Ley, todos estos

compromisos interdependientes deben conducir a la consecución de los metas principales de cada Pliego.

Teniendo como consecuencia el mal uso de las funciones encargadas, ya sea por desconocimiento, o el abuso de ellas bajo pretextos de cargos de confianza y no poniendo a personas idóneas y capacitadas para dicha función. Ramos, (2016).

Nivel Técnico Operativo: En este aspecto, en la Dirección Regional de comercio exterior y turismo de amazonas, constituyen las unidades fundamentales de asignación de recursos. En este nivel se definen las metas presupuestarias necesaria para lograr objetivos específicos, atribuciones institucionales que, generalmente, son permanentes. A este nivel las decisiones, en consecuencias son operativas, funcionales que se vinculan a las actividades programadas.

La toma de decisiones operativas, como parte de las decisiones gerenciales pueden ser programadas y no programadas, pero dependiendo de la complejidad de los organismo o instituciones los gerentes, gestores o los

directores deben incentivar a los subordinados participar en la toma de decisiones por muchas (Gibson, invancevich y Donnelly 2001), porque muchas veces es necesario decidir sobre situaciones problemáticas específicas, para eso es conveniente , que el marco de las acciones operativas se utilice procedimientos específicamente desarrollados para problemas y rutinas repetitivas en el marco presupuestal de los programas, proyectos y actividades.

En este sentido, la toma de decisiones también puede desembocar en una solución satisfactoria frente al racional “hombre económico” que maximiza su comportamiento y elige la mejor alternativa, encontramos al “hombre administrativo”, que se conforma con una solución satisfactoria. Esto encuentra su causa en la cantidad de información disponible, que no siempre es toda con la que se debería contar para tomar una decisión. Además, influyen las decisiones de otros decisores y otros factores empresariales como las normas, la autoridad, la división del trabajo, etc. Rotundo, G., Paparella, L. & Martínez, A. (2016).

Las decisiones que toman las Instituciones Publicas afectan sus resultados, activos, pasivos y patrimonio (operación, inversión y financiación). Para esto se identifican diversos tipos de presupuestos: Figueroa, V. (2012).

Presupuesto Operativo: Abarcan aspectos como los ingresos operativos, producción, compras, manejo de inventarios y gastos administrativos y de ventas. Se debe buscar un nivel de ingresos operacionales que permita cubrir los costos y se generen utilidades. Se relaciona con el Estado de Resultados abarcando desde las ventas hasta el resultado operativo.

Presupuesto de Inversión: Se centra en decisiones de adquisición de activos. En las empresas industriales se busca inversión principalmente en activos fijos y capital de trabajo, en las compañías comerciales se necesita inversión en capital de trabajo (cuentas por cobrar cliente, inventarios, anticipos a proveedores) y en las entidades de servicios se identifican amplias inversiones en capital de trabajo y poca en activos fijos.

Presupuesto de Financiación: Busca analizar las fuentes internas como lo es el uso de nuevo capital de socios y las utilidades generadas; y las fuentes externas relacionada con pasivos como lo son entidades financieras, proveedores, obligaciones laborales, impuestos, entre otros. Se debe comprender que a mayor endeudamiento mayores costos financieros. Es necesario apalancarse de manera prudencial en el endeudamiento para poder operar. El presupuesto de financiación se relaciona con el Balance General en lo correspondiente a pasivo y patrimonio.

Las decisiones operativas presupuestales, se manifiestan en la tabla 04 de los resultados, teniendo como eje principal el lograr que Amazonas como región, sea un destino turístico seguro e integrado, mediante acciones estratégicas. Esta característica se logrará mediante el Plan Operativo Institucional (POI), instrumento de gestión que contiene la programación de actividades de los órganos estructurados y no estructurados, a ser ejecutadas en un periodo anual, orientadas a alcanzar los objetivos, lineamientos de política

para los objetivos y metas del Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. MEF, (2018). En este contexto se deriva de la investigación, los resultados de la variable de la toma de Decisiones Operativas presupuestal, teniendo como resultado concreto vinculado directamente al factor interviniente de lo Técnico –Operativo,

Una característica que trae como consecuencias de este nivel técnico – operativo, se encuentra en la tabla N°05, que se refiere a la cartera de proyectos, el cual permite conocer de manera puntual y real, el estado situacional de los proyectos de pre inversión de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas.

La investigación concuerda con Polimeni, 1990, nos dice que no es necesario ser un experto gestor administrativo, ni un especialista en finanzas públicas, para comprender que el presupuesto debe responder a los objetivos y los planes del Gobierno y que, por tanto, debería permitir la flexibilidad necesaria para adecuarse a las políticas públicas que se consideren idóneas en cada momento, dado este aspecto la parte Técnico - Operativo (Nivel de actividades y

proyectos), En la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo constituyen las unidades fundamentales de asignación de recursos que forman los elementos esenciales para asignar recursos, en este horizonte se delimitan metas presupuestarias principales, con el fin de obtener objetivos, que determinan las facultades institucionales, que generalmente, son permanentes.

En este sentido, se sostiene que los organismos públicos, caso de estudio de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Amazonas, en su rol de promotor de desarrollo turístico de la Región Amazonas, como meta estratégica dentro de su POI, ha implementado un modelo de gestión competitiva para las decisiones operativas en el presupuesto gubernamental, promoviendo para ello la articulación entre sus áreas correspondientes para el análisis de su problemática y la de concertación de soluciones, que son canalizados al gobierno regional dentro sus presupuestos asignados a dicho pliego; de esta manera se va demostrando una mayor eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos; a lo que se suma la voluntad

política para hacer alianzas estratégicas con otros actores públicos y privados presentes en la Región.

Por ello las decisiones operativas presupuestales, tiene alta interdependencia con la calidad de la gestión en consonancia con la competitividad institucional, donde los decisores de las áreas respectivas asumen, de las acciones que adoptan, considerando que dentro de la racionalidad de las decisiones toda alternativa frente a una dificultad o problema las alternativas son óptimas y satisfactorias (Rodríguez, Darío, 2002).

En la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, los recursos que administran son muy limitados y significa una porción muy reducida comparada con los recursos que manejan de manera centralizada, los programas y proyectos Regionales, así también con una adecuada aplicación del presupuesto, será un factor condicionante para el crecimiento y desarrollo de la Región Amazonas en el ámbito turístico, que redundará en beneficio primordial para las personas inmersas en esta actividad, mejorando su bienestar y su calidad de vida. La situación de la ejecución

del presupuesto en inversión pública de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de la Región Amazonas, queda explicada al comparar el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) del 2013 al 2016, con la ejecución del presupuesto a nivel de la fase de Recursos Asignados, Gastos administrativos ha venido aumentando los porcentajes de presupuesto gradualmente dando entender que se está tomando como política el fortalecimiento del turismo y por ende al DIRCETUR – AMAZONAS.

Las características de la inversión pública de la Dirección Regional de Comercio Exterior y de Turismo Región Amazonas, 2013-2016, quedan de manifiesto en las evidencias de su orientación al sector de proyectos de turismo en relación a otros sectores que son la artesanía y el comercio exterior, en montos de inversión, en su mayor parte por la modalidad de contrata en estado de liquidación o inconclusos a sus tiempos estipulados, aun cuando los proyectos en estado “en ejecución” presentan montos significativos cada año, por las actualizaciones del mismo

proyecto en intervenciones de inversión que beneficiaron a distintas localidades de la zonas sur de Región Amazonas.

Las estrategias de mejora para superar los factores que limitan la Gestión competitiva en la ejecución del presupuesto de inversión pública en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de la Región Amazonas, se plantearon como resultado del diagnóstico de los procesos de gestión realizado a través de la aplicación de la entrevistas y encuesta a los gestores del DIRCETUR – AMAZONAS, cuya implementación, a partir del cumplimiento de la normatividad pasa por la aplicación del enfoque de la gestión por procesos de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, implicando un cambio respecto al modelo departamentalista funcional hacia un modelo de gestión basada en procesos para el logro de resultados en beneficio de los ciudadanos.

Referencias

- Anaida Melendez. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, 1989, editorial Kapdaz.
- Asasola, Luis. Turismo y Medio Ambiente, Editorial Trillas, México 1995
- Barnard Y, y J.C. COLLI Diccionario Económico Financiero. Madrid. 2000, Editorial Mostotes.
- Burkat Y Medlik. The Management of Tourism, Heinemann, Londres 1975.
- Castillo Yui N. CECILIA Turismo, Fundamento y Desarrollo, Talleres Gráficos de Art. Lautrec, Lima 1997.
- Charles T. Hongren, Gary Sundem, Frank Salto, "Contabilidad Administrativa" novena edición, Prentice Hall Hispano Americana, S.A., 1994.
- Covey Steven. Los tres papeles que desempeña el Líder en el nuevo paradigma; Editorial Deusto, España, 1996.
- De La Torre Francisco. Introducción al Estudio del Turismo, Editorial Continental 1ª Edición, México D.F. 1994.
- De La Torre Padilla Oscar. El Fenómeno Social. FCE México 1996.
- Espinoza, Carlos (2005). "La gestión de las personas en la administración Pública". En Jiménez, ex al, 2005. La gestión adecuada de personas, una guía para la gestión de personas a partir de las peculiaridades de su organización. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Figuroa Huencho, V. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (19), pp. 81 / 101.
- Gibson, J., Inancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. Santiago de Chile: McGrawhill/Interamericana de Chile LTDA.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Harrison, J. S. (2012). *Competing for advantage*. Cengage Learning.
- Jonesi Goverth R. *Administración Estratégica. Enfoque Integrado*. Editorial Mc. Graw Hill, Bogota 1996.
- Loor, C. M. (2015). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/8932>
- Martínez Nogueira, Roberto (2002) *Las administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las unidades ejecutoras*. En *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Nro24, Octubre, Caracas.
- Mincetur (2018) *Manual para la elaboración y actualización del inventario de recursos turísticos, 2018*, lima Peru
- Pfeffer, J. "Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal". Artículo adaptado de la obra "Competitive Advantage through People". Editorial Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos, 1994.
- Polimeni, Fabozzi, Adelger, "Contabilidad de Costos", Mc. Graw Hill, México, D.F., 1990.

- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.
- Rámos, J. (2013 - 2013). Gestión por resultados en México. Baja California: Estudios Fronterizos. Obtenido de <https://doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>
- Rodriguez, Darío (2002). Gestión organizacional. Elementos para su estudio. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rotundo, G. J. Z., Paparella, L. S., & Martínez, A. M. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.
- Sastre, M. y Aguilar, E. "Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico". McGraw- Hill, Madrid 2003.
- Uriarte José Manuel (200). Utilidad del "Planeamiento Estratégico" en los Procesos de Negocios en el Umbral del año 2000.

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com



Pepe Oswaldo Mori Ramírez.

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

<https://orcid.org/0000-0002-4077-7311>

pepe.mori@untrm.edu.pe

Licenciado en Turismo - UNT, Maestro en Gestión Ambiental - UNT, Doctor en Planificación y Gestión – UNT, Docente Auxiliar adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Director de la Oficina de Propiedad Intelectual y Patentes de la UNTRM, Coordinador de la Escuela Profesional de Administración de Empresas sección - D de la UNTRM.



Franklin Omar Zavaleta Chavez Arroyo

Universidad César Vallejo

<https://orcid.org/0000-0001-9670-7761>

franklin.zavaleta@untrm.edu.pe

Licenciado en Turismo y Negocios, Maestro en Administración Pública y Gestión Estratégica del Estado; Docente del programa de estudios administración en turismo – Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Especialista en Turismo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Amazonas (2009 hasta el 2015), Consultor en elaboración de planes de negocio en turismo (PROCOMPITE y TURISMO EMPRENDE) y Consultor en formulación de proyectos de inversión pública en turismo.



River Chávez Santos

river.chavez@untrm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-7946-2846>

Doctor en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Maestro en Investigación y Docencia Universidad Pedro Ruiz Gallo, Licenciado en Administración Universidad Alas Peruanas y Licenciado en Historia y Geografía, Universidad Federico Villarreal.

Actual Director de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UNTRM y actual representante de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza en el Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).



Anita Maribel Valladolid Benavides

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

<https://orcid.org/0000-0001-5656-2748>

Administradora y Docente de Matemática Computación e informática, Magister en Ciencias de la Educación con mención en Tecnologías de la Información e Informática Educativa, estudios concluidos de Maestría en Gestión Pública y Psicología educativa, Estudios de Doctorado en Ciencias de la Educación.



Luis Gerardo Merino Cava

luis.merino@untrm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-3669-9752>

Maestro en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales, Universidad César Vallejo. Contador Público, Universidad Nacional de Trujillo. Auditor Independiente y Perito Contable, Colegio de Contadores Públicos de La Libertad. Docente del programa de estudios de Contabilidad – Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. Coordinador del Núcleo de Apoyo Contable y Fiscal (NAF) de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza (2020).

ISBN: 978-9942-33-387-2



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica