

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA**



**TESIS**

**Gestión administrativa y presupuesto por resultados en la Universidad  
Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.**

Para optar el Título Profesional de Economista

Presentado por:

**Edicson PAUCAR CASTRO**  
**Jemmy César SAUÑE FLORES**

Asesor: Mg. Paul Villar Andia

Ayacucho - Perú

2021

## **DEDICATORIA**

A Dios por mostrarnos día a día que con humildad,  
paciencia y sabiduría todo es posible.

A nuestros padres quienes con su amor, apoyo y  
comprensión incondicional estuvieron siempre a lo  
largo de nuestra vida estudiantil; a ellos que  
siempre tuvieron una palabra de aliento en los  
momentos difíciles y que han sido incentivos de  
nuestras vidas, contribuyendo incondicionalmente a  
lograr nuestras metas y objetivos propuestos.

**Paucar Castro, Edicson**  
**Sauñe Flores, Jemmy César**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), nuestra alma mater, por habernos acogido en sus aulas universitarias y habernos dado la oportunidad de desarrollarnos profesionalmente.
- A nuestros profesores de la EP de Economía de la UNSCH por el conocimiento y enseñanza brindados para forjarnos como profesionales.

**Edicson&Jemmy.**

## RESUMEN

Hoy, la gestión administrativa y el presupuesto por resultados, aún con sus debilidades, están presentes en las entidades públicas peruanas, como las universidades. De ahí que se tiene como objetivo general, conocer en qué medida la gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. Propósito que es desarrollada, a través del tipo de investigación transversal, nivel de investigación descriptivo y correlacional, con la participación de 146 colaboradores, quienes respondieron a dos cuestionarios tipo Likert; para lo cual, la variable gestión administrativa, cuenta con las dimensiones: planificación, organización, dirección y control; por su parte para la variable presupuesto por resultados, las dimensiones son: programación presupuestaria, seguimiento, evaluaciones independientes e incentivo a la gestión. Que, mediante la estadística inferencial, entre otros se tienen los siguientes resultados: con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.822, que indica un nivel de correlación positiva alta entre las variables gestión administrativa y presupuesto por resultados, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), se acepta la hipótesis alternativa, que la gestión administrativa influye significativamente en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020; así como también, que el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.807, refleja un nivel de correlación positiva alta entre las dimensiones planificación y programación presupuestaria, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ), la que orienta, a aceptar la hipótesis alternativa, que dice: la planificación influye significativamente en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

***Palabra clave: Gestión administrativa, presupuesto por resultados.***

## ABSTRACT

Today, administrative management and budgeting for results, even with their weaknesses, are present in Peruvian public entities, such as universities. Hence, the general objective is to know to what extent administrative management influences the budget by results at the National University of San Cristóbal de Huamanga, 2020. Purpose that is developed, through the type of cross-sectional research, research level descriptive and correlational, with the participation of 146 collaborators, who responded to two Likert-type questionnaires; for which, the administrative management variable has the following dimensions: planning, organization, direction and control; for the variable budget by results, the dimensions are: budget programming, monitoring, independent evaluations and incentives for management. That, through inferential statistics, among others, the following results are obtained: with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.822, which indicates a high positive correlation level between the variables administrative management and budget for results, with a p value of 0.000 ( $p < 0.05$ ), the alternative hypothesis is accepted, that administrative management significantly influences the budget by results at the National University of San Cristóbal de Huamanga, 2020; as well as that the correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.807, reflects a high positive correlation level between the planning and budget programming dimensions, with a p value of 0.000 ( $p < 0.05$ ), which guides us to accept the alternative hypothesis, which says: planning significantly influences budget programming at the National University of San Cristóbal de Huamanga.

Key word: Administrative management, budget for results.

## INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	7
REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
1.1. Marco histórico.....	7
1.2. Marco referencial.....	13
1.3. Sistema teórico.....	15
1.3.1. Gestión administrativa y presupuesto por resultados.....	15
1.3.2. La planificación y la programación presupuestaria.....	18
1.3.3. La organización y seguimiento en el presupuesto por resultados.....	21
1.3.4. La dirección en las evaluaciones independientes del PpR.....	23
1.3.5. El Control y los incentivos a la gestión.....	24
1.4. Marco conceptual.....	25
1.4.1. Gestión administrativa.....	25
1.4.2. Presupuesto por resultados.....	26
1.4.3. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	26
CAPITULO II.....	27
MATERIALES Y METODOS.....	27
2.1. Tipo y nivel de investigación.....	27
2.2. Población y muestra.....	27
2.3. Fuentes de información.....	29
2.4. Diseño de investigación.....	29
2.5. Técnicas e instrumentos.....	30
2.6. Consideraciones en el tratamiento de resultados.....	30
CAPITULO III.....	31
RESULTADOS.....	31

3.1.	Resultados a nivel descriptivo .....	31
3.1.1.	La gestión administrativa y sus dimensiones .....	31
3.1.2.	Presupuesto por resultados y sus dimensiones .....	34
3.2.	Resultados a nivel inferencial .....	37
3.2.1.	Prueba de normalidad .....	37
3.2.2.	Contrastación de hipótesis .....	37
CAPITULO IV .....		46
DISCUSIÓN.....		46
4.1.	Discusión .....	46
CONCLUSIONES.....		49
RECOMENDACIONES .....		51
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....		52
ANEXOS .....		59

### INDICE DE ANEXO

Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	60
Anexo 2: CUESTIONARIO.....	61
Anexo 3: CUESTIONARIO.....	63
Anexo 4: BASE DE DATOS VARIABLE UNO (X) = GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	65
Anexo 5: BASE DE DATOS VARIABLE DOS (Y) = PRESUPUESTO POR RESULTADOS .....	70
Anexo 6: PRUEBA DE NORMALIDAD.....	75
Anexo 7: ANALISIS DE FIABILIDAD.....	76

### INDICE DE TABLA

<b>Tabla 1:</b> Promedio de respuesta de la variable gestión administrativa según dimensiones en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	31
<b>Tabla 2:</b> Promedio de respuesta de la variable presupuesto por resultados según dimensiones en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	34
<b>Tabla 3:</b> Prueba de normalidad .....	37
<b>Tabla 4:</b> La gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	38
<b>Tabla 5:</b> La planificación influye en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	40

<b>Tabla 6:</b> La organización influye en seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	41
<b>Tabla 7:</b> La dirección influye en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	43
<b>Tabla 8:</b> El control influye en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.....	44

## INDICE DE FIGURA

<b>Figura 1:</b> Promedio de respuesta de la variable gestión administrativa según dimensiones en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	33
<b>Figura 2:</b> Promedio de respuesta de la variable presupuesto por resultados según dimensiones en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga .....	36



## INTRODUCCIÓN

Para Casas (2012), “en América Latina existen problemas en la gestión y provisión de los servicios públicos”. Esto implica, que la gestión administrativa anda mal y los resultados que de ella se derivan; por lo que se torna vigente la apreciación del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1999), cuando refiere que “La administración pública burocrática no dio cuenta del problema de la eficiencia ... Estado es más pobre, la sociedad es más desigual y donde, por lo tanto, es imprescindible la optimización de los recursos utilizados” (p.9).

La misma, tiene que ver con la presencia del Estado, como señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014), en el sentido que, “los países, especialmente los menos desarrollados, dependen del Estado para el suministro de bienes y servicios públicos, tales como el mantenimiento de la ley y el orden” (p. 41). Las que comprenden: la equidad social, protección a los derechos de propiedad, la defensa, la prestación de servicios sociales, la educación, la salud, la redistribución de recursos, promoviendo la cultura y el esparcimiento. Asimismo, crea las condiciones para proteger a las personas de la pobreza, el desempleo, entre otras obligaciones.

Por lo que según Chanamé (2017), se sintetiza en cuatro deficiencias de la gestión administrativa en el Perú: 1) Sistema de planeamiento desconectado. Los planes que realiza el gobierno no responden a las necesidades de la población, la que indica la presencia de una brecha por cubrir de forma permanente; por lo que el planeamiento deja de ser efectiva, así como también no se alinea con el presupuesto público. 2) Estructura de organización y funciones ineficaces. La estructura organizacional de innumerables instituciones públicas está diseñada con bases no acorde a lograr los objetivos, para entregar sus servicios de

manera oportuna y responsable, a los trabajadores solo les interesa cumplir sus funciones sin importarle la satisfacción de los usuarios 3) Producción de bienes y servicios inadecuados. Se tienen entidades con escasa capacidad, así como de recursos, que restringen la optimizar de sus procesos. 4) Articulación gubernamental débil. Los mecanismos de coordinación establecidos son débiles, puesto que carecen de lineamientos precisos que les permitan articular con efectividad.

Por otro lado, en el marco de la reforma del sistema nacional de presupuesto, a partir del año 2007, el Perú viene implementando en forma gradual el presupuesto por resultados (PpR), que tiene por característica, medir la vinculación de la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos), con los resultados en bien de la población. Para lo cual, cuenta con cuatro instrumentos: “los programas presupuestales, seguimiento, evaluaciones independientes e incentivos a la gestión”. La que requiere la intervención de los tres niveles de gobierno, de acuerdo a sus competencias, incidiendo en mejorar el nivel de vida de la población, como resultado en la mejora de la calidad del gasto público.

En la cual, se encuentran circunscritas las universidades públicas del Perú, puesto que está orientada a asegurar que la población estudiantil reciba los bienes y servicios que la requieren, en condiciones deseadas a fin de contribuir a la mejora de su calidad de vida.

Es así, que de acuerdo al Comercio (24 de mayo 2016), en el Marco de la Ley Universitaria N°30220, las universidades públicas emblemáticas, suscribieron convenios con el Ministerio de Educación a fin de obtener una transferencia adicional de S/90 millones para reforzar la calidad educativa universitaria; siendo una de las beneficiarias la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Entre tanto, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga para el año 2019 disponía de acuerdo al presupuesto institucional modificado de S/126 358,789, con destino

de mayor inversión para la ficha técnica “Mejoramiento servicio de formación profesional e investigación de la biodiversidad y el ecosistema en la facultad de Ciencias Biológicas”, de las 26 fichas de proyectos. En tanto, para el año 2020, cuenta con un presupuesto institucional modificado de S/105 981,858, con destino a doce fichas de proyecto, correspondiendo la mayor inversión por S/6 963,368 a la “Construcción e implementación de la infraestructura académica y administrativa para la Escuela de Formación Profesional de Ingeniería Agroforestal”. Por consiguiente, hay una disminución de 16% en el presupuesto de la Universidad, lo cual ocurre, cuando en el año que precede no se tuvo una ejecución presupuestal significativa.

Entre tanto, el Plan Estratégico Institucional (2017), de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, al sistematizar el modelo de calidad, hace conocer las dimensiones que influyen en el que hacer universitario: gestión institucional, el proceso de desarrollo institucional y servicios de apoyo al proceso institucional. Donde se tiene, en la gestión institucional, como factores, la planificación, organización, dirección y control. Que son propias de las organizaciones responsables, para dar impulso a los proyectos, para en un periodo no muy lejano lograr resultados favorables al que hacer universitario.

Sin embargo, lo que se tiene al interior de la universidad como comunidad académica, es la práctica de la improvisación, desconocimiento de la visión y misión, metas que muy pocas veces se alcanzan, escaso liderazgo, jerarquía de objetivos que muy pocos conocen, cronograma de actividades que no se cumplen, división del trabajo que no responde a las funciones y responsabilidades, asignación de actividades que no responden al nivel de formación, área con funciones no bien definidas, organigrama con cadena de mando definida, designación de autoridades del más alto nivel en forma democrática más no así el de mando intermedio, comunicación lineal burocrática, restringido incentivo para

incrementar el rendimiento laboral, seguimiento de procesos inoportuno, seguimiento de desempeño y escasas acciones correctivas.

Por otro lado, en las acciones del presupuesto por resultados, se ubica, la actualización metodológica inoportuna, por consiguiente no es de mucha utilidad en la programación y ejecución presupuestal, no se adecuó el presupuesto por resultados a la realidad de la Universidad, no se adecuó el marco normativo a la realidad de la Universidad, el seguimiento de los indicadores de resultados y la selección de asignaciones presupuestarias no son oportunos, donde los compromisos de mejora a partir de la evaluaciones no existe.

Por lo que, la tarea de construir una comunidad académica mejor, al tener una gestión administrativa y un presupuesto por resultados con dificultades. Esta se traduce en una razón de estudio, a partir de sus dimensiones, a fin de identificar y recomendar como mejorar este comportamiento. Para ello, la Universidad cuenta con trabajadores del área de ejecución presupuestal e involucrados en elaborar los documentos de gestión y el presupuesto por resultados en una cantidad de 234 empleados, en el marco de la Resolución de Consejo Universitario N° 259-2015-UNSCH-CU, que aprueba el cuadro para asignación de personal.

De ahí que se formula el problema general en los siguientes términos: ¿En qué medida la gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020?, los problemas específicos: a) ¿En qué medida la planificación influye en la programación presupuestaria, b) ¿En qué medida la organización influye en el seguimiento del presupuesto por resultados?, c) ¿Cómo la dirección influye en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados? y, d) ¿Cómo el control influye en los incentivos a la gestión?

Teniendo como justificación teórica, que la presente tesis se lleva a cabo, con la intención de fortalecer las reflexiones y debates a nivel académico sobre la relación que existe entre la gestión administrativa y presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. En ese sentido, los resultados de la tesis podrán constituirse en marco orientador de las acciones de los servidores públicos del Estado, (funcionarios, profesionales y técnicos) para ampliar sus conocimientos sobre la relación ya mencionada líneas arriba; por tanto, mejoraría el desempeño y la calidad de los servicios en estas instituciones.

Entre tanto, como justificación práctica, la originalidad de la información lograda a través de encuestas, constituye el soporte práctico de la investigación, toda que existe la necesidad de conocer en qué medida la gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados. El cual permitirá sugerir a que se formule acciones para promover la eficiencia en la gestión administrativa con políticas, capacitaciones referentes a gestión institucional. Constituirá condiciones necesarias para realizar el proceso adecuado de ejecución presupuestal en las universidades y puedan alcanzar un desarrollo sostenible y óptimo.

Por su parte, la justificación metodológica, para alcanzar los objetivos planteados y a su vez dar respuesta a la problemática, la presente tesis está sustentado por el empleo de técnicas de investigación, como la encuesta, y su procesamiento en software para medir las variables de estudio; Así, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación validas en el medio.

Por lo que el objetivo general, es conocer en qué medida la gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020; los objetivos específicos: a) Determinar en qué medida la planificación influye en la programación presupuestaria; b) Determinar en qué medida la organización

influye en el seguimiento del presupuesto por resultados; c) Identificar cómo la dirección influye en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados; d) Identificar cómo el control influye en los incentivos a la gestión.

Para luego plantear la hipótesis general de la siguiente manera: La gestión administrativa influye significativamente en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020; las hipótesis específicas en el sentido que: a) La planificación influye significativamente en la programación presupuestaria; b) La organización influye significativamente en el seguimiento del presupuesto por resultados; c) La dirección influye significativamente en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados y, d) El control influye significativamente en los incentivos a la gestión.

## CAPITULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco histórico

Comba (2007), respecto a los “Precursores de la Gestión Administrativa” menciona, que los precursores de la gestión administrativa son Confucio, quien estableció ciertas reglas para la administración pública, como el conocer bien el país a fin de ayudar resolver sus problemas, desechar el favoritismo y la filiación política en la selección de personal, las que deben cultivar los valores morales, como la honradez y la justicia, además de ser capaces. Adam Smith, enunció el principio de la predicción de posibles conflictos entre los propietarios de las fábricas y los asalariados mal pagados; además, la acumulación del capital es la generadora de riqueza (desarrollo económico) y que el mercado es el mejor asignador de recursos. En tanto, a Henry Metacalfe, se le ubica en la administración pública por su contribución en cuanto al control (técnica del control administrativo); que le dio lugar a publicar el libro, “costos de producción y administración de talleres públicos y privados”. Mientras que a Woodrow Wilson, se le reconoce por haber separado la política de la administración. Frederik Taylor, en los años comprendidos de 1880 a 1915 trabajó en varias empresas, en la que desarrolló sus iniciativas a través experimentos (con fallas y deficiencias) orientados a mejorar la administración, en la perspectiva de mejorar la paga a los trabajadores. Henry Fayol, considerado el padre de la administración moderna, aportó “14 principios básicos a la administración, división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación de interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa y espíritu de grupo”.

Según Mulford (2011), el pensamiento administrativo es arcaica, así como la gestión administrativa, debido a que es entiende, de cómo los seres humanos han ido resolviendo sus problemas en momentos concretos, sobre la coordinación, toma de decisiones, ejecutar y controlar, que se traducen en fundamentos administrativos, como se aprecia en el código de Hammurabi, en el Nuevo Testamento, y la forma de llevar a cabo sus labores en Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se identifican rasgos característicos del proceso administrativo. La administración en la Edad Moderna, surge en Prusia y Austria con el movimiento administrativo conocido como Cameralistas.

Al ubicarse en el siglo XVIII, se lleva a cabo la Revolución Industrial, con ella hace su aparición un conjunto generacional de administradores que pusieron en práctica sus propias concepciones y herramientas, que dieron lugar al surgimiento de algunos de los principios administrativos. En las postrimerías del siglo XIX e principios del siglo XX, caracterizada por ser fructíferas para el pensamiento administrativo, hace su aparición, principios, teorías, funciones y procedimientos.

De acuerdo con Roa (2012), respecto al “Origen y evolución de la gestión administrativa”, el autor explica, que la administración es muy antigua, se ubica en los aspectos políticos de las civilizaciones de “Mesopotamia, Grecia y Roma”, cuando se mostró una buena práctica administrativa. Italia también cumple un rol protagónico, cuando en la edad media surge los principios de la contabilidad, junto a ello la capacitación de personal, la selección de personal y los controles administrativos.

En tanto en la edad contemporánea, se ubica las bases de la administración como ciencia, porque surgen y se desarrollan teorías, principios y funciones administrativas; la que tiene como base las necesidades humanas. Las que dieron origen al mejoramiento de procesos en la producción (organización del trabajo) y técnicas administrativas.



Para Hernández (2012), para el hombre siempre ha existido un objetivo por lograr, para lo cual los seres humanos tienen la necesidad de coordinar, tomar decisiones, ejecutar acciones y luego controlar. Es por ello que en los tiempos Noé y Abraham, se daba el manejo de personas y de los recursos que se disponía para lograr los objetivos. Es así, que se ubica los vestigios del proceso administrativo.

En tanto, en la civilización Romana, la división del trabajo era práctica especializada en las dependencias gubernamentales y militares. Al decaer el imperio Romano toma posesión el descentralismo administrativo, acentuándose con la presencia del terrateniente. Momento en que se desarrolla la iglesia católica. Es así, que los precursores de la gestión administrativa son Confucio, Adam Smith, Henry Metalcafe, Woodrow Wilson y Frederick Taylor.

Por otra parte, respecto al presupuesto por resultados, Filc y Scartacini (2012) en el documento: “El presupuesto por resultados en América Latina Condiciones para su implantación y desarrollo”, refiere que es necesario mejorar la eficiencia y eficacia del gasto y que responda a las necesidades de la ciudadanía, puesto que no basta su crecimiento. En América Latina, el PpR se caracterizó por la presencia dispar, en Chile – Haití, México, Brasil y Uruguay, entre otros países, en la medida que va acompañado del componente político por parte de los actores políticos (puedan llevarlas a cabo o no). El avance en América Latina del PpR, ha permitido identificar condiciones para su desarrollo como: “condiciones institucionales, motivación, capacidades, y apoyo legislativo”.

Para Vilca (2014), en el documento: “Presupuesto por resultados”, considera que esta en proceso de introducción en varios países del mundo bajo un marco metodológico; en América Latina, en los países de Brasil, Chile, Colombia, México, entre otros. En cada uno presenta particularidades, como en el caso de Chile, que incorpora indicadores de eficiencia

y calidad por metas en el periodo 1994 – 1997. En Brasil, en el periodo 2000 – 2003, disponen el uso del mismo sistema de clasificación de actividades y gastos tanto para el planeamiento como para el presupuesto; en el 2004, se elaboran los reportes anuales de transparencia respecto al desempeño de las instituciones y los programas. En Colombia, el PpR se inició en los gobiernos sub nacionales en la experiencia de Bogotá, sin antes estar normado. Las que dieron buenos resultados e incorporaron a la discusión pública.

En el caso peruano, su aplicación se da en momentos que la economía va pasando buenos momentos en cuanto a crecimiento económico y la captación de recursos fiscales. Por lo que se traduce en una oportunidad para el cambio metodológico, a fin de aprovechar los recursos existentes.

Conforme a Ministerio de Economía y Finanzas (2015), en el documento: “El Presupuesto por Resultados (PpR) dirigido a gobiernos locales”, el Perú, a partir del año 2007, se encuentra implementando una de las reformas más importantes del Sistema Nacional de Presupuesto: el “Presupuesto por Resultados (PpR)”, orientado a que la población logre los bienes y servicios requeridos y que contribuya a mejorar su calidad de vida. En el que desempeña un papel protagónico los gobiernos locales, por estar más cerca a la población, por consiguiente, responden a sus expectativas. De esa manera, se sale de lo rutinario, de presupuestar año tras año en las mismas actividades.

Es por ello que, a través de la experiencia, se tiene a Arce (2010), cuando en la tesis: “Propuesta de incorporación de la gestión por resultados en el presupuesto público de El Salvador”, plantea como objetivo, la “creación de una propuesta de incorporación de la gestión por resultados al presupuesto público de El Salvador”, partiendo de la técnica presupuestaria denominada “Presupuesto por Áreas de Gestión”. La que tiene como norte la adecuada asignación de recursos, sin abandonar el presupuesto por áreas de gestión.

La pretensión se enmarca, en las mejores o mayores resultados con menos recursos debido a la mejor asignación de recursos presupuestales, que responda a las necesidades de la ciudadanía; la que implica un cambio de paradigma en la administración, en la que el presupuesto no se maneja de manera incremental.

Para Tubaru (2012) en la tesis: “Una visión del Presupuesto por Programas y el Presupuesto por Resultados”, tiene como propósito, “analizar cuál de las técnicas presupuestarias, Presupuesto por Programa o el Presupuesto por Resultados serían las más viables para favorecer el desenvolvimiento del Estado en su nuevo rol”. En ella destaca la posibilidad de ver el presupuesto bajo distintas ópticas, como instrumento de planificación, como proceso administrativo, como instrumento de política fiscal, entre otros. Esta sobre la base teórica que comprende cada una de ellas, que encaje en mejorar la administración pública. Teniendo como resultado, el abordaje que refleja la producción de bienes y servicios que lleva a cabo el sector público; se considera al presupuesto como un medio (recurso) que la producción exige; esto responde a la producción que se va realizar.

Además, Delgado (2013) en la tesis: “Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú”. Considera que la efectividad del gasto público, responde a las necesidades de la ciudadanía de acuerdo a sus prioridades. La que comprende la gestión de presupuesto en forma oportuna y en la cantidad requerida, la que evidentemente generó confianza en los gobiernos; esta es estar centrado en los resultados. Por consiguiente, se ubica como parte del cambio cultural, que requiere tiempo, paciencia, persistencia y flexibilidad en su implementación.

Es así, de acuerdo al mismo autor, se tiene ciertos lineamientos que le son comunes a los países que optaron por la práctica del presupuesto por resultados.

. Liderazgo institucional orientado por la visión

. Participación de los diferentes sectores

Por otro lado, el comportamiento heterogéneo del presupuesto por resultados, tiene su origen en realidad específicas. En la que “destacan tres instrumentos claves en la orientación del presupuesto a resultados: i) contar con un conjunto de programas, ii) un sistema de seguimiento y evaluación dirigido a mejorar el desempeño y iii) un sistema de incentivos para la gestión” (p. 32). Son instrumentos, que ayudan a tomar decisiones en la asignación de recursos en el proceso presupuestario, contribuir a la planificación nacional o sectorial, favorecer la gestión y prestación de servicios públicos y reforzar la rendición de cuentas.

En esa línea de idea, Sánchez (2016) en la tesis: “Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala”, plantea como propósito, “analizar específicamente la implementación del presupuesto por resultados por parte del ente rector en las instituciones públicas de Guatemala, dentro del marco de la gestión por resultados y conocer el estado actual del proceso”, Teniendo a la gestión administrativa como marco de referencia, a través de la planificación y organización busca la eficiencia y eficacia de los recursos, orientada en beneficiar a la ciudadanía. Donde la descripción previa se traduce en la palanca del presupuesto por resultados, la que es concebida como base del modelo, para luego revisar el cumplimiento de las dimensiones del presupuesto por resultados, las que da lugar a ciertas conclusiones: los avances reveladores en las áreas de perspectiva de mediano plazo y difusión de la información; “la ausencia de incentivos, sigue siendo una falencia pendiente de abordar, el cual no será posible si no se cuenta con un buen sistema de monitoreo, evaluación y desempeño” (p. 67). Esto en el aspecto financiero, administrativo, de programas y proyectos.

## **1.2. Marco referencial**

En la experiencia de estudio llevado a cabo por Prieto (2012), para la tesis: “Influencia de la gestión de presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010), Caso: Lima, Junín y Ancash”, plantea como propósito principal, “demostrar cómo influye la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto, en las municipalidades de Lima, Junín y Ancash”. Con una muestra de 70 municipalidades y a través del instrumento, el cuestionario, se arribó a los resultados siguientes: Los niveles de vida de la población mejoran al aplicarse el presupuesto por resultados, así como resultado de la mejora de la calidad del gasto público. La asignación de recursos presupuestales, con destino a la desnutrición crónica infantil, con destino a la educación básica, a mejorar la atención de los servicios a la población, hace que mejore la calidad de vida de la población.

Según Cotrina (2017) en la tesis de “La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación, Lima 2017”, plantea como objetivo general, “determinar el nivel de influencia de la gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados según la perspectiva del personal del Ministerio de Educación, 2017”. Para la recolección de la información referida a las variables de estudio se empleó como técnica la encuesta. La población de estudio estuvo constituida por 105 trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación. Los resultados evidenciaron (Valor Nagelkerke = 0.54) que en un 54% la gestión administrativa influye sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación; asimismo, en un 62%, la planificación influye sobre la implementación del presupuesto por resultados (Valor Nagelkerke = 0.62). Por tanto, acepta

a hipótesis general que dice: La “gestión administrativa influye significativamente en la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación, 2017”.

De acuerdo con Barrenechea (2018), en la tesis: “Presupuesto por resultados y la gestión administrativa en la Unidad Ejecutora 001: OGA -MININTER, Lima, 2017”, plantea como propósito general, “determinar la relación que existe entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en la Unidad Ejecutora N° 001: OGA - MININTER, Lima, 2017”. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos que uso el autor fueron cuestionarios en escala de Likert para las variables presupuesto por resultados y la gestión administrativa. La muestra de investigación estuvo constituida por 100 profesionales de la Unidad Ejecutora 001: OGA - Mininter, Lima, 2017. De acuerdo a los resultados, el presupuesto por resultados se relaciona con la gestión administrativa en la Unidad Ejecutora 001: OGA - Mininter, Lima, 2017. Por tanto, el autor concluye que el presupuesto por resultados se relación de forma positiva y significativa con la gestión administrativa en la Unidad Ejecutora N° 001: OGA, Mininter, Lima 2017; como expresión del coeficiente de correlación Rho Spearman que es igual a 0,903; que señala una asociación positiva muy alta y su nivel de significancia  $p = 0,000 < 0,001$ , “es decir se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que dice: Existe una relación positiva entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa en la Unidad Ejecutora N° 001: OGA - MININTER, Lima, 2017”.

Así, Calle (2019) en la tesis: “Evaluación de la ejecución del presupuesto y gestión administrativa para la optimización de gastos corrientes en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación”, plantea como propósito principal, “analizar la influencia de la gestión administrativa en la optimización de gastos corrientes de la Agencia 2 Cutervo del Banco

de la Nación”. A través del cuestionario aplicado a una muestra de 11 colaboradores del Banco de la Nación de la Agencia 2 de Cutervo. Concluye que, en opinión de los colaboradores, la gestión administrativa es excelente para el 52.7 %, buena para el 36.4 % y regular para el 10.9 %; mientras que la optimización del gasto corriente, es excelente para 55%, buena para el 30 % y regular para el 6 %; la misma que puede ir mejorando, como resultado del buen comportamiento de las variables gestión administrativa y optimización de los gastos corrientes. Por tanto, se acepta la hipótesis general que dice: “La gestión administrativa influye significativamente en la optimización de gastos corrientes en la Agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación”.

### **1.3. Sistema teórico**

#### **1.3.1. Gestión administrativa y presupuesto por resultados**

Para Corvo (s/f), la gestión administrativa desde el punto de vista de sus principios comprende el conjunto de mecanismos, de formas y acciones, que permita el uso adecuado del recurso humano, financieros y materiales, encaminados a lograr el objetivo superior. La que está basada en cuatro principios fundamentales: a) El orden, cada trabajador en el lugar que le corresponde; b) La disciplina, las normas deben ser respetadas y cumplidas; c) Unidad de mando, basada en el reporte de información y las ordenes; d) Fomentar y valorar la iniciativa, el motivar al trabajador y que desarrolle su iniciativa hará que exista un ambiente laboral adecuado.

En tanto, para Sérvulo (2002), la gestión administrativa es “organizar los esfuerzos de un grupo, para poder alcanzar los objetivos trazados con ayuda de los

recursos humanos y materiales mediante el ejercicio de labores principales como son la planeación, organización, dirección y control” (p.70)

Conforme a Chiavenato (2006), la gestión administrativa es “el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.12).

Es por ello que Tejada (2014), afirma en el mismo sentido que la gestión administrativa comprende, que la institución está preparada para el uso adecuado de los recursos disponibles. “Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: planeación, organización, recursos humanos, dirección y control” (p. 71).

En cambio, para Xavieruaz (2016), “El modelo de gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación: análisis de la estructura funcional, análisis de las relaciones con terceros e identificación de los procesos de constitución” (p. 2).

De igual manera, Cañizares, Pombosa, Espín y Morales (2018), entienden que la gestión administrativa es “El modelo de gestión propuesto que abarca las áreas de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como ejes del desarrollo” (párr. 4). Para luego llegar a Raffino (2020), quién entiende que la importancia de la gestión administrativa está en preparar a la “organización y disponerla para actuar, pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos



negativos o posibles problemas. Contempla cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control” (párr. 1).

Por otro lado, el presupuesto por resultados según Thomas (2009), “tiene una visión integrada de la planificación y del presupuesto; y considera necesaria la articulación de acciones y actores para el logro de resultados” (p. 55). El PpR, no va con el enfoque sectorial e institucional, que se distingue por la duplicidad de intervenciones y la escasa articulación entre el Estado y las necesidades de la ciudadanía.

Entre tanto, para Tubaru (2012), es una técnica que adiciona al presupuesto por programas el desarrollo metodológico de “los indicadores de resultados e impacto y la determinación de relaciones causales entre los resultados y la cantidad y la calidad de los bienes y servicios a producirse por parte de las instituciones públicas” (p. 4). A lo que Mora (2012) agrega, como “El proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos” (p. 13).

Así como también Prieto (2012) agrega, en el sentido que el incremento del gasto va aparejado con el incremento de la producción de bienes y servicios públicos. En la se ubica, que los programas están articulados con sus componentes, actividades y acciones, así como de indicadores, que permitan su seguimiento y evaluación. La que comprende, costos, gastos y resultados.

Entre tanto, Arce (2010) señala que el presupuesto por resultados, es entendido como una herramienta de gestión por resultados, la que es usada por diversos gobiernos en la intención de lograr mejores resultados expresadas en mayor eficiencia

de los recursos presupuestales asignados, la que va acompañado de indicadores de evaluación.

Al respecto Vilca (2014) señala, que está presente la articulación entre planificación y presupuesto, y las respectivas acciones. Está orientado a solucionar los problemas críticos que afectan a la ciudadanía, alineando sus acciones. “Permitirá: Vincular planificación con presupuesto. Vincular la programación presupuestaria anual con la programación multianual. Vincular la programación presupuestaria sectorial con la multisectorial” (párr.10).

De forma más precisa encontramos en el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), que trata de la asignación de recursos a productos y resultados medibles, de ahí que es una estrategia de gestión pública. “El presupuesto por resultados se implementa a través de cuatro instrumentos: i) los programas presupuestales, ii) el seguimiento, iii) las evaluaciones independientes y iv) los incentivos a la gestión” (p. 18).

### **1.3.2. La planificación y la programación presupuestaria**

Conforme a Corvo (s/f), la planificación es el soporte del proceso, a partir del cual se generan las otras acciones. Para lo cual es necesario, tener objetivos claros, tareas precisas a asignar, disponer del plan de logros, determinar los procedimientos necesarios, así como “determinar las políticas, métodos y procedimientos requeridos para el desempeño de la labor, crear sistemas de alerta que permitan anticipar acciones ante problemas futuros, actualizar constantemente los planes, considerando los resultados de los controles ejercidos sobre los mismos” (párr. 17).

Por su parte Chiavenato (2006), la planificación sienta las bases para las demás. Define los objetivos y que hacer para lograr. Entonces, “planear es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando, como y en que secuencia” (p. 124).

Es por ello que para Grados (2013), la planificación es una actividad integrativa que trata de elevar al máximo “la eficacia del sistema, aprecia el entorno desde el punto de vista político, económico, y competitivo, visualiza el papel deseado por la actividad, empresa; percibe las necesidades y los requerimientos del mercado” (p. 117). Asimismo, para Mochón (2014), la planificación es “analizar situaciones que actualmente se están teniendo, anticiparse al futuro, definir los objetivos, considerar las actividades en donde debe implicarse la organización, escoger las estrategias y planes de manera jerarquizada determinando los recursos necesarios para desarrollarlos” (p. 120).

En tanto Calero (2016), considera a la planificación, como “La selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las acciones (sus divisiones, departamentos, etc.). Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática” (p. 30). Por lo mismo, para Calderón, Ramírez y Ramírez (2017), la planificación es soporte del proceso administrativo, “por lo que es considerada como la primera etapa del proceso por cuanto, ayuda a decidir con anticipación: Qué hacer, cómo hacer, cuando hacer y quienes deben hacer las actividades para lograr los objetivos propuestos”.

Es por ello que Raffino (2020) afirma, “Es la primera función necesaria para guiar y desarrollar de manera exitosa las siguientes etapas. Consiste en proyectar

metas, definir los objetivos y establecer los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar en determinado período”. (párr.4).

Por otro lado, respecto a la programación presupuestaria, el Ministerio de Economía y Finanzas (2008), refiere que “es un proceso en el que se relacionan los resultados con los productos, acciones y medios necesarios para su ejecución, los cuales se basan en la información y experiencia existente” (p. 11). En esa línea de idea, ENAMM (2011) señala:

En la Fase de Programación presupuestaria se efectúan las siguientes acciones: (1) Determinación de la Escala de Prioridades de los objetivos institucionales del año fiscal. (2) Determinación de las Metas Presupuestarias a conseguir compatibles con los objetivos institucionales y funciones que desarrolla la Entidad. (3) Determinación de la Demanda Global de Gastos de conformidad con las pautas establecidas en las normas vigentes. (4) Desarrollo de los procesos para la estimación de los ingresos desagregados por fuente de financiamiento, con el objeto de determinar el monto de la Asignación Presupuestaria Total de la Entidad. (p. 2).

Por lo que Acuña, Huaita y Mesinas (2012), argumentan que “Se realiza sobre los avances en los productos y resultados del gasto público en general, con énfasis inicial en los programas presupuestales. Dicho seguimiento está a cargo de la Dirección General de Presupuesto Público” (P.6).

Es por ello que Mora (2012), considera a la programación presupuestaria, como “Una categoría que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del mismo, para el cumplimiento de sus objetivos y metas” (p. 14).

Al respecto, el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), considera como “una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas las que, integradas y articuladas, se orientan a proveer productos (bienes y servicios) para lograr un resultado específico en beneficio de la población” (p. 27). La que se ubica, al logro de un objetivo final, asociado a política pública.

Por lo que para Barrenechea (2018), “la programación presupuestaria es la etapa inicial del Proceso Presupuestario en el que la entidad estima los gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta y para el logro de resultados” (p. 32). En la que se realiza ciertas acciones precisas, como establecer los objetivos institucionales para el año fiscal, precisa las metas presupuestarias, las demandas de gastos y estimación de ingresos.

Por consiguiente, los programas presupuestales, colocan al ciudadano como objetivo central, vincula la planificación con el presupuesto, genera una agenda de seguimiento de indicadores. Es así, que según el MEF (2015), muestra “prioridades claras, ordenadas en función a resultados y presupuestadas; con responsables de rendir cuentas sobre ellas” (p. 45).

### **1.3.3. La organización y seguimiento en el presupuesto por resultados**

Según Corvo (s/f), en la organización, la coordinación es de los recursos humanos, materiales y financieros. “Esto implica el establecimiento de un conjunto de reglas y asignaciones de tareas que deben seguir rigurosamente las personas que estén involucradas” (p. 18). Aquí se lleva a cabo, la selección de personal, la división del trabajo, el puesto de trabajo, ajuste de actividades, entre otras acciones.

Por lo que Chiavenato (2006) afirma, “En consecuencia, organizar consiste en: a) Determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados (especialización), b) Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización), c) Encargar las actividades a puestos y personas específicos (puestos y tareas)” (p. 129). O como dice Gonzales (2014), es “La manera de diseñar la estructura de la institución. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones” (p. 16).

Mientras que para Raffino (2020), la organización consiste “En armar una estructura para distribuir los recursos humanos y los económicos de los que dispone la organización para ordenar y desarrollar su trabajo y alcanzar los objetivos planificados” (párr. 5).

Por otro lado, Arce (2010) sobre el seguimiento del presupuesto por resultados, menciona que debe “realizarse durante la ejecución presupuestaria y al final del período, su finalidad es la de determinar el comportamiento de los elementos del presupuesto para detectar desviaciones en la ejecución y en caso de ser necesario aplicar medidas correctivas oportunas” (p.21). En cambio, el Ministerio de Economía y Finanzas (2013), contempla como un “Proceso continuo de recolección y análisis de información de desempeño sobre en qué medida un proyecto, programa o política está logrando los resultados previstos y cómo se está ejecutando” (p. 2).

En esa línea de idea, la DGPP (2018), menciona que el seguimiento del presupuesto por resultados, es “..., el conjunto de acciones destinadas a recolectar y analizar continuamente la información de los indicadores de desempeño, así como de su ejecución presupuestal y el cumplimiento de metas en su dimensión física” (p. 9).

Por lo que, de acuerdo al MEF (2015), se hace el seguimiento del programa presupuestal, que consiste en la recolección y análisis de datos, para conocer el logro de resultados y avances de ejecución. Permite conocer el avance financiero y físico, así como los cambios en la población objetivo del programa presupuestal, a través de resultados productos.

#### **1.3.4. La dirección en las evaluaciones independientes del PpR**

Corvo (s/f), respecto a la dirección en la gestión administrativa precisa que, para cumplir con lo planificado y lo organizado, es necesario iniciar y dar continuidad. la que comprende, “guiar e incentivar al grupo para que alcancen el objetivo, establecer una comunicación directa, abierta y transparente con cada uno de los involucrados, directa o indirectamente, en el trabajo, desarrollar las potencialidades de cada miembro” (pár. 19). La que debe ir acompañado de incentivos a la creatividad, a la rapidez, entre otros; y establece criterios de evaluación del proceso de ejecución.

Por su parte Chiavenato (2006), contempla que un elemento importante en la dirección son las personas, de ahí que precisa, que “la función de la dirección se relaciona de forma directa con la manera en que se deben alcanzar los objetivos por medio de las actividades de las personas que componen la organización” (p. 234). Es por ello que la dirección tiene que ver con la función administrativa y las relaciones interpersonales.

Según Munch (2010), la dirección es la fase del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo. “Se requiere del ajuste de las fases administrativas en la conducción, ejecución y el liderazgo de las personas que se encuentran a en la alta dirección”. A lo que se suma Sumba (2014),

cuando señala, como “..., la aplicación de conocimientos para guiar a una organización a alcanzar los objetivos propuestos. Elementos: toma de decisiones, integración, motivación y comunicación” (p. 32).

Es por ello que Raffino (2020) considera, que la dirección orienta “los esfuerzos hacia los objetivos a través del liderazgo, la motivación y la comunicación. Implica incentivar a los empleados, mantener una comunicación fluida con todas las áreas de la organización y establecer mecanismos de evaluación constante”. (párr. 6).

En otro orden de ideas, las evaluaciones independientes para el MEF (2015), comprende el análisis sistemático de un programa o política en curso o concluido, en razón de su diseño, gestión, resultado de desempeño e impactos. Las mismas que sirve para la toma de decisiones de política.

### **1.3.5. El Control y los incentivos a la gestión**

La esencia del control, como indica Chiavenato (2006), está en “comprobar si la actividad que se controla alcanzará o no los objetivos o los resultados deseados. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad” (p. 131).

Entre tanto Mochón (2014), refiere que “toda organización requiere de un mecanismo sobre control a fin de que supervise su rendimiento, progreso e implementación de los cambios que continuamente se realicen” (p.124). Mientras que para Calero (2016), es “conocer si la marcha de la ejecución es conforme a planes y si éstos se ajustan en todo momento a las circunstancias modificativas que, de hecho, en mayor o menor medida, se ha de producir” (p. 101). Es aquí donde está presente las disposiciones precisas.



Por lo que Calderón, Ramírez y Ramírez (2017), consideran como “..., la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos” (párr. 42). Es por ello que Raffino (2020) afirma, que el control consiste “en verificar que las tareas diarias avancen alineadas con las estrategias planificadas, a fin de optimizar la toma de decisiones, reorientar algunas actividades, corregir problemas o evaluar resultados, entre otros” (párr. 7). Entonces, la comparación de resultados con lo planificado, permite buscar una mejora continua.

Es por ello que los incentivos a la gestión, está dado según el MEF (2015), mediante acciones motivadoras dirigida hacia las entidades públicas a esforzarse hacia el logro de resultados en temas prioritarios, para acelerarlos. Transferencia condicionada de recursos financieros adicionales por el logro de metas semestrales o anuales, a efectos de potenciar el plan de incentivos por parte de las entidades públicas.

## **1.4. Marco conceptual**

### **1.4.1. Gestión administrativa**

La gestión administrativa es la totalidad de actividades que se diseñan para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos a través de la planificación, organización, dirección y control; a través de los cuales, los trabajadores llevan a cabo sus funciones (Raffino, 2020).

#### **1.4.2. Presupuesto por resultados**

Es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles, a favor de la población. El PpR se implementa a través de cuatro instrumentos: i) los programas presupuestales, ii) el seguimiento, iii) las evaluaciones independientes y iv) los incentivos a la gestión (MEF, 2015).

#### **1.4.3. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga**

Es una Universidad pública, con personería jurídica de derecho público, goza de autonomía normativa, de gobierno, académico, administrativo y económico. Es por ello, que ejerce la gestión administrativa y la lleva a cabo el presupuesto por resultados, en el marco establecido en las normas legales de la República del Perú.

## CAPITULO II

### MATERIALES Y METODOS

#### 2.1. Tipo y nivel de investigación

- a) Tipo. Según el alcance temporal, la investigación se circunscribe como transversal. Toda vez que la información se hade recolectar en un momento determinado en el tiempo.
- b) Nivel. En vista que la información en un primer momento es tratada en tablas y figuras, ésta corresponde al nivel descriptivo. En un segundo momento, se abordará a nivel inferencial, para ello se tendrá en cuenta la relación entre las dos variables en estudio.

#### 2.2. Población y muestra

**Población.** Está constituida por trabajadores del área de ejecución presupuestal e involucrados en elaborar los documentos de gestión y el presupuesto por resultados, que responde al Cuadro para Asignación de Personal aprobado por Resolución de Consejo Universitario N° 259-2015-UNSCH-CU.

Unidad orgánica o área	Población	%	Muestra
Rectorado	4	1.7	2
Of. General de Planificación y Ppto.	2	0.8	1
Of. de Presupuesto	5	2.1	3
Of. de Programación de Inversiones	2	0.8	1
Vicerrectorado Académico	3	1.3	2
Of. de investigación e innovación	4	1.7	2
Of. General de Py. Social y Extensión	4	1.7	2
Of. General de Gestión Académica	7	3.0	5

Of. de Biblioteca y Inform. Cultural	30	12.9	19
Of. General de Admisión	3	1.3	2
Of. de Calidad y Acreditación	4	1.7	2
Of. General de administración	5	2.1	4
Of. de Abastecimiento	11	4.7	8
Of. de Almacén Central	8	3.4	5
Of. de Contabilidad	6	2.6	4
Of. de Tesorería	10	4.3	6
Of. de Integración Contable	4	1.7	2
Of. de Control Patrimonial	7	3.0	5
Of. General de Inv. y Ss. Generales	2	0.8	1
Of. de Inversiones	4	1.7	2
Og. Genera de Bienestar Universitario	4	1.7	2
Of. de Comedor y Residencia	17	7.3	11
Of. de servicios asistenciales	8	3.4	5
Facultades y Escuela de posgrado	22	9.5	14
Escuela de Formación Profesional (29)	58	24.8	36
Total	234	100	146

**Muestra.** Se determina con la siguiente formula

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Muestra	¿ ?
N = Población	234
p = Tasa posible de ocurrencia	0.5
q = Tasa posible de no ocurrencia	0.5
E = Nivel de significancia	0.05
Z = Nivel de confianza (95%)	1.96

**n = 146**

A partir de dicho resultado, por regla de tres simples se calcula la muestra para cada unidad orgánica o área.

**Muestra:** Se establece en 146 trabajadores.

### 2.3. Fuentes de información

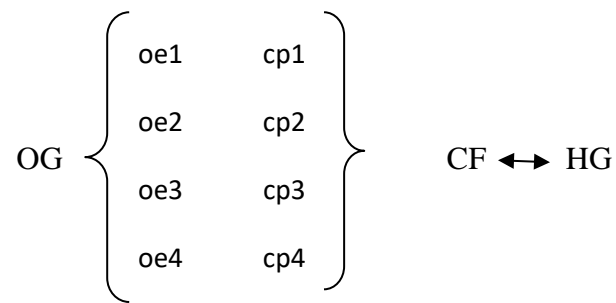
Primaria. Siendo de importancia la información para el desarrollo de la investigación.

Ésta se acopia a través de dos cuestionarios tipo Likert, basada en Cotrina (2017).

Secundaria. Comprende las referencias bibliográficas.

### 2.4. Diseño de investigación

Por objetivos, con el siguiente esquema:



“Donde:

OG : Objetivo general

oe<sub>i</sub> : Objetivo Específico

ce<sub>i</sub> : Conclusiones específicas

CF : Conclusión final

HG : Hipótesis general

↔ : Se contrasta” (Barrenechea, 2018)

## 2.5. Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
- Encuesta	- Cuestionarios
- Análisis bibliográfico	- Fichas

## 2.6. Consideraciones en el tratamiento de resultados

En el aspecto descriptivo se tiene la distribución de frecuencia. Mientras que, en el nivel inferencial, primero se calcula la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, la que da origen al estadístico de prueba de Tau b de Kendall. Que, según Malavé, Marín, Martineau, Montilla (2017), se tiene:

Grado de coeficiente de correlación

Rango	Relación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.70 a - 0.99.	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.69	Correlación negativa media
-0.1 a -0.39	Correlación negativa baja
0.00	No existe correlación
+0.1 a +0.39	Correlación positiva baja
+0.40 a +0.69	Correlación positiva media
+0.70 a +0.99	Correlación positiva alta
+1	Correlación positiva perfecta”

## CAPITULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Resultados a nivel descriptivo

Las variables y dimensiones, son tratadas mediante la estadística descriptiva, expresadas en tablas y figuras.

##### 3.1.1. La gestión administrativa y sus dimensiones

De acuerdo con Raffino (2020), la gestión administrativa como conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, está dada por la planificación, organización, dirección y control; a través de los cuales, los trabajadores llevan a cabo sus funciones.

**Tabla 1:** *Promedio de respuesta de la variable gestión administrativa según dimensiones en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

Dimensión	Items	Promedio
Planificación (3.77)	1. La visión y misión tiene una difusión adecuada en la institución	3.58
	2. Comprende el contenido de la visión y misión de la institución	3.88
	3. “Identifica las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo	3.84
	4. Se encuentra conforme con la jerarquía de objetivos trazados por los directivos en la institución	3.68
	5. Los planes institucionales se ajustan a la realidad existente	3.66
	6. El cronograma de actividades está acorde a las necesidades de la organización”	3.95

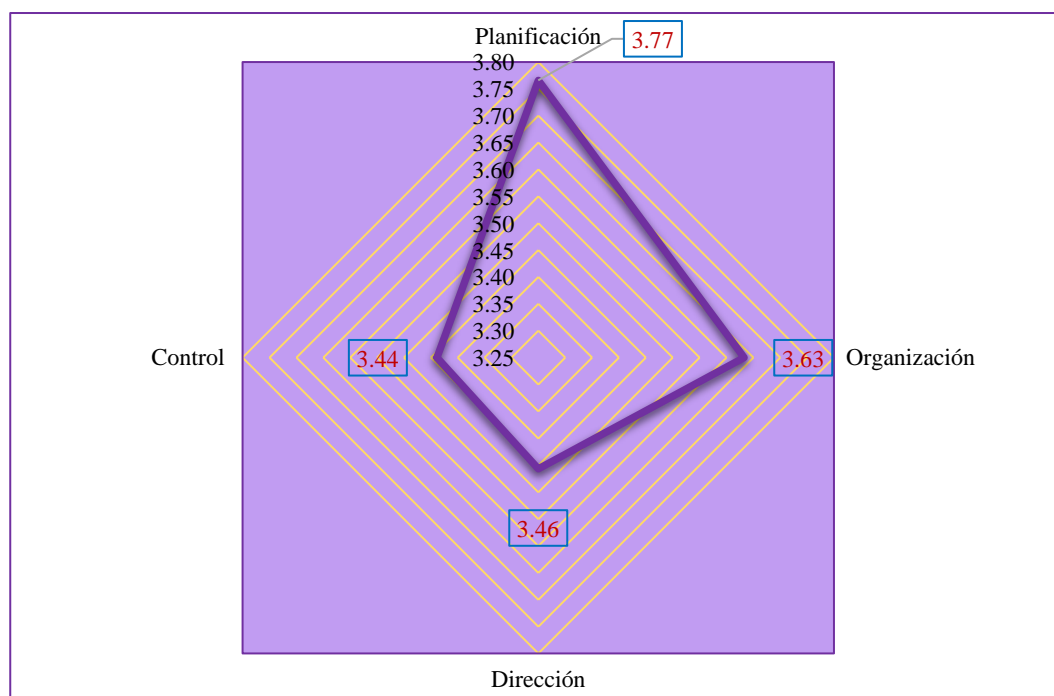
Organización (3.63)	7. “El trabajo está bien dividido respecto a las funciones y responsabilidades”	3.68
	8. La asignación de actividades corresponde al nivel de formación y eficiencia de los trabajadores	3.62
	9. “Cada área o departamento tiene bien delimitada su función”	3.62
	10. Se asignan los recursos de forma equitativa y satisfactoria a cada trabajador y área respectiva	3.62
	11. “Existe un organigrama que permite delimitar la cadena de mando y amplitud de rango en la organización”	3.62
	12. “La designación de las autoridades se realiza por meritocracia	3.49
Dirección (3.46)	13. Existe coordinación entre las áreas para la ejecución de alguna tarea”	3.47
	14. La comunicación en la organización es lineal y flexible	3.53
	15. Se utilizan incentivos por parte de las autoridades para incrementar el rendimiento laboral del colaborador	3.23
	16. “El liderazgo utilizado en la entidad es democrático”	3.47
	17. Los trabajadores brindan información clara sobre los procedimientos administrativos en la entidad	3.55
Control (3.44)	18. “Existe una política de seguimiento estándar de los procesos realizados	3.47
	19. Cuenta con procesos de monitoreo de las actividades que se desarrollan en la entidad”	3.27
	20. “La evaluación de desempeño es integral e imparcial a cada uno de los trabajadores	3.46



21. La organización luego de realizar el monitoreo y evaluación realiza acciones correctivas en pro de su mejora	3.49
22. Las acciones correctivas tomadas por las autoridades son adecuadas”	3.49

Fuente: Instrumentos de medición  
 Elaboración: Propia

**Figura 1:** Promedio de respuesta de la variable gestión administrativa según dimensiones en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga



Fuente: Instrumentos de medición  
 Elaboración: Propia

En la tabla y figura 1, se especifican los resultados logrados mediante el instrumento de gestión administrativa, el cual tiene 04 dimensiones y 22 ítems, según el orden de mayor a menor, la planificación tiene un promedio de 3.77; seguido de la organización, el cual tiene un promedio equivalente a 3.63; luego la dirección con 3.46 y por último el control con un promedio de 3.44. Destacando en el caso de la

planificación, que el cronograma de actividades está acorde a las necesidades de la organización; entre tanto en el caso de la organización, el trabajo está dividido respecto a las funciones y responsabilidades. Mientras que la participación de la dirección resalta, en el sentido, que existen incentivos por parte de las autoridades para incrementar el rendimiento laboral.

### 3.1.2. Presupuesto por resultados y sus dimensiones

El MEF (2015), señala que el presupuesto por resultados, es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles, a favor de la población. El PpR se implementa a través de cuatro dimensiones: los programas presupuestales, el seguimiento, las evaluaciones independientes y los incentivos a la gestión.

**Tabla 2:** Promedio de respuesta de la variable presupuesto por resultados según dimensiones en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Dimensión	Items	Promedio
Programación presupuestaria (3.22)	1. “Se recibió oportunamente la actualización metodológica”	3.21
	2. La actualización recibida fue de mucha utilidad en la programación y ejecución presupuestal	3.49
	3. Se diseñaron los programas estratégicos al implementar el presupuesto por resultados	3.36
	4. “Se diseñaron nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados	3.38
	5. Se adecuo el presupuesto por resultados a la realidad de la” Universidad	3.61

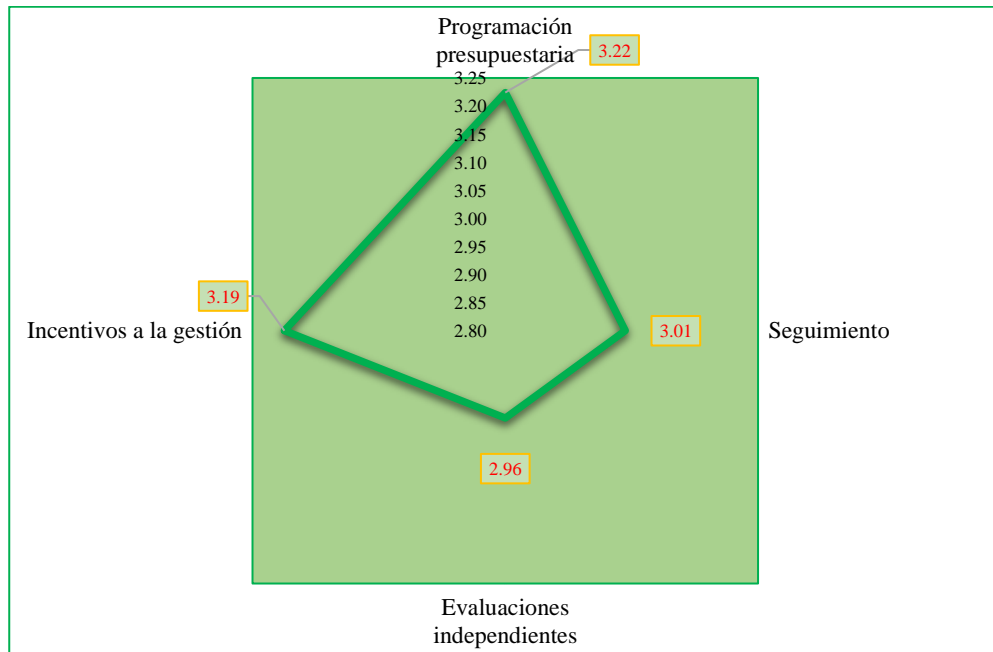
	6. Se diseñaron los sistemas en función a la realidad de la Universidad	2.96
	7. Se adecuo el marco normativo presupuestal a la realidad de la Universidad	2.57
Seguimiento (3.01)	8. Se realizó oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales	2.94
	9. “Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales”	3.08
	10. Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos trimestrales	3.25
	11. Se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestal con los resultados del seguimiento	2.78
Evaluaciones independientes (2.96)	12. “Fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar	3.21
	13. Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales	2.64
	14. El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente	2.71
	15. Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones	3.27
Incentivos a la gestión (3.19)	16. Se negociaron convenientemente los convenios de administración por resultados	2.95
	17. Se evaluó en forma justa la aplicación de reconocimiento a la gestión de presupuesto por resultados	2.80
	18. Se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados	3.29
	19. Se realizaron actividades para el fortalecimiento del proceso de presupuesto por resultados	3.84

20. Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo” 3.10

Fuente: Instrumentos de medición

Elaboración: Propia

**Figura 2:** Promedio de respuesta de la variable presupuesto por resultados según dimensiones en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga



Fuente: Instrumentos de medición

Elaboración: Propia

En la tabla y figura 2, se especifican los resultados logrados mediante el instrumento de presupuesto por resultados, el cual tiene 04 dimensiones y 20 ítems, según el orden de mayor a menor, la programación presupuestaria tiene un promedio de 3.22, seguido de incentivos a la gestión con un promedio equivalente a 3.19, luego el seguimiento con 3.01 y por último las evaluaciones independientes con un promedio de 2.96. Deduciéndose, que para los colaboradores la programación presupuestaria es la más importante, toda vez que perciben que la actualización

recibida fue de mucha utilidad en la programación y ejecución presupuestal; así como también, los incentivos a la gestión, puesto que se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados.

### 3.2. Resultados a nivel inferencial

#### 3.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 3: Prueba de normalidad**  
**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	Gestión administrativa	Presupuesto por resultados
N	146	146
Estadístico de prueba	.130	.084
Sig. asintótica (bilateral)	,000	,013

Kolmogorov-Smirnov, con respecto a la prueba de normalidad, hace conocer que la distribución no es normal ( $p < 0.05$ ). Por lo que teniendo en cuenta que los datos son ordinales, el estadístico elegido es Tau b de Kendall.

#### 3.2.2. Contrastación de hipótesis

##### **Hipótesis General:**

La gestión administrativa influye significativamente en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Planteamiento:

Ho: La gestión administrativa no influye significativamente en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Ha: La gestión administrativa influye significativamente en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Regla de decisión:

A un p valor mayor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis nula.

A un p valor menor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis alterna.

**Tabla 4:** *La gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

			Gestión administrativa	Presupuesto por resultados
Tau_b de Kendall	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	1.000	.822
		Sig. (bilateral)		.000
		N	146	146
	Presupuesto por resultados	Coefficiente de correlación	.822	1.000
Sig. (bilateral)		.000		
N		146	146	

El resultado del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.822, lo que explica un nivel de relación positiva alta entre las variables gestión administrativa y presupuesto por resultados, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: La gestión administrativa influye significativamente en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. Quiere

decir, si mejora la gestión administrativa, esto es, la planificación, la organización, la dirección y el control; igualmente mejora el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, o como manifiesta Raffino (2020), “la conducción sistemática de una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados favorables para la organización”.

### **Hipótesis específica a)**

La planificación influye significativamente en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Planteamiento:

Ho: La planificación no influye significativamente en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Ha: La planificación influye significativamente en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Regla de decisión:

A un p valor mayor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis nula.

A un p valor menor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis alterna

**Tabla 5:** *La planificación influye en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

		<b>Correlaciones</b>		
			Planificación	Programación presupuestaria
Tau_b de Kendall	Planificación	Coefficiente de correlación	1.000	.807
		Sig. (bilateral)		.000
		N	146	146
Programación presupuestaria	Programación presupuestaria	Coefficiente de correlación	.807	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	146	146

Como se observa en la tabla que antecede, el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.807, que refleja un nivel de correlación positiva alta entre las dimensiones planificación y programación presupuestaria, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). La que orienta, a aceptar la hipótesis alternativa, que dice: La planificación influye significativamente en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. La cual permite deducir que, a mayor rigurosidad en la planificación, mejor es la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

**Hipótesis específica b)**

La organización influye significativamente en seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Planteamiento:



Ho: La organización no influye significativamente en seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Ha: La organización influye significativamente en seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Regla de decisión:

A un p valor mayor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis nula.

A un p valor menor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis alterna

**Tabla 6:** *La organización influye en seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

			<b>Correlaciones</b>	
			Organización	Seguimiento
Tau_b de Kendall	Organización	Coeficiente de correlación	1.000	.776
		Sig. (bilateral)		.000
		N	146	146
	Seguimiento	Coeficiente de correlación	.776	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	146	146

Dado que el valor del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.776, que muestra un nivel de correlación positiva alta entre las dimensiones organización y seguimiento, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Hace que se acepte la hipótesis alternativa, que dice: La organización influye significativamente en seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San

Cristóbal de Huamanga, 2020. Quiere decir, que una buena organización, hace que se hace un mejor seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

**Hipótesis específica c)**

La dirección influye significativamente en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Planteamiento:

Ho: La dirección no influye significativamente en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Ha: La dirección influye significativamente en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Regla de decisión:

A un p valor mayor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis nula.

A un p valor menor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis alterna

**Tabla 7:** *La dirección influye en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

**Correlaciones**

			Dirección	Evaluaciones independientes
Tau_b de Kendall	Dirección	Coefficiente de correlación	1.000	.778
		Sig. (bilateral)		.000
		N	146	146
	Evaluaciones independientes	Coefficiente de correlación	.778	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	146	146

El coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.778, hace conocer un nivel de correlación positiva alta entre las dimensiones dirección y evaluaciones independientes, de las variables gestión administrativa y presupuesto por resultados, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Entonces, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: La dirección influye significativamente en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. Esto es, el mejor desempeño de los directivos de forma proactiva, hace que mejore las evaluaciones independientes, expresados en los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones.

**Hipótesis específica d)**

El control influye significativamente en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Planteamiento:

Ho: El control no influye significativamente en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Ha: El control influye significativamente en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.

Regla de decisión:

A un p valor mayor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis nula.

A un p valor menor a 0.05, le corresponde aceptar la hipótesis alterna

**Tabla 8:** *El control influye en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga*

			Correlaciones	
			Control	Incentivos a la gestión
Tau_b de Kendall	Control	Coeficiente de correlación	1.000	.792
		Sig. (bilateral)		.000
		N	146	146
		<hr/>		
Incentivos a la gestión	Incentivos a la gestión	Coeficiente de correlación	.792	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	146	146
		<hr/>		

En la tabla que precede, se tiene el valor del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.792, que muestra un nivel de asociación positiva alta entre las dimensiones control e incentivos a la gestión, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ).

Hecho, que amerita aceptar la hipótesis alternativa, que dice: El control influye

significativamente en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. Por consiguiente, el mayor control institucional hace que mejore los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

## CAPITULO IV

### DISCUSIÓN

#### 4.1. Discusión

Si bien, entre los precursores de la gestión administrativa se tiene a Confucio, quien proporciono una serie de reglas para la administración pública. Esta fue fortalecida de forma sistematizada con la presencia de Taylor y Fayol en el siglo XIX y XX. Por su parte, el proceso de desarrollo del PpR en América Latina y la experiencia en los países de la OCDE, ha permitido identificar una serie de condiciones para su implementación. Por lo que, en la actualidad, la gestión administrativa y el presupuesto por resultados, están presentes en las diferentes realidades institucionales, como la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

En las organizaciones, la gestión administrativa está presente a través de la planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2006). Entre tanto, el presupuesto por resultados, se implementa a través de los instrumentos: los programas presupuestales, el seguimiento, las evaluaciones independientes y los incentivos a la gestión (MEF, 2015).

Es así, que de acuerdo al coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.822, se tiene un nivel de correlación positiva alta entre las variables gestión administrativa y presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Por su parte, Barrenechea (2018), al hacer la investigación en el Ministerio del Interior del Perú, concluye que existe una relación positiva significativa, entre las variables presupuesto por resultados y la gestión administrativa

en la Unidad Ejecutora N° 001: OGA, Mininter, Lima 2017; sustentado en los resultados del coeficiente de correlación Rho Spearman que registró 0,903; lo cual indica una correlación positiva muy alta. Por consiguiente, una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados favorables para la organización Raffino (2020).

Esto implica que, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la asociación entre la gestión administrativa y el presupuesto por resultados, es menor en comparación al del Ministerio del Interior de Perú. La que es explicado en un primer momento, por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.776, que muestra un nivel de asociación menor entre las dimensiones organización y seguimiento del presupuesto por resultados; así como también por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.778, que indica una asociación similar entre las dimensiones dirección y evaluaciones independientes del presupuesto por resultados. Por consiguiente, es necesario fortalecer la relación entre estas dimensiones, a nivel de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

Entre tanto, según Cotrina (2017), al ubicarse en el Ministerio de Educación del Perú, al arribar a un valor de Negelkerke igual a 0.54, concluye que la gestión administrativa influye en un 54% sobre la implementación del presupuesto por resultados según los trabajadores administrativos del área de ejecución presupuestal del Ministerio de Educación. Lo cual hace conocer, que el coeficiente de asociación en este caso es menor al comportamiento ocurrido en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

La misma que es reafirmada, con un coeficiente de Negelkerke de 0.62 entre la dimensión planificación y la variable implementación del presupuesto por resultados

en el Ministerio de Educación. Entre tanto, para la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para las dimensiones, planificación y programación presupuestaria, se tiene un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.807.

Así como también, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, se tiene, los valores del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.776, 0.778 y 0.792, que muestra un nivel de correlación positiva entre las dimensiones organización y seguimiento, dirección y evaluaciones independientes, y control e incentivos a la gestión, respectivamente. Los cuales, por su originalidad, se constituye en aporte para el debate entre las dimensiones de la gestión administrativa y el presupuesto por resultados.



## CONCLUSIONES

### Conclusión general

La gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados, de acuerdo al coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.822, lo que precisa un nivel de relación positiva alta entre las variables gestión administrativa y presupuesto por resultados, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Es por ello que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que dice: La gestión administrativa influye significativamente en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. Entonces, a mejor gestión administrativa, esto es, la planificación, la organización, la dirección y el control; igualmente mejora el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

### Conclusiones específicas

- a) A través del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.807, que refleja un nivel de correlación positiva alta entre las dimensiones planificación y programación presupuestaria, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Se aprecia la condición de aceptar la hipótesis alternativa, en el sentido, que la planificación influye significativamente en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. La cual permite deducir, que, a mayor rigurosidad en la planificación, mejor es la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.
- b) El valor del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall de 0.776, muestra un nivel de correlación positiva alta entre las dimensiones organización y seguimiento

del presupuesto por resultados, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Es por ello que se acepte la hipótesis alternativa, que dice: La organización influye significativamente en seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. Quiere decir, que una buena organización, hace que suceda un mejor seguimiento del presupuesto por resultados, o una mala organización, hace que se deteriore el seguimiento del presupuesto por resultados.

c) A partir del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall que es igual a 0.778, se aprecia un nivel de correlación positiva alta entre las dimensiones dirección y evaluaciones independientes del presupuesto por resultados, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Entonces, se acepta la hipótesis alternativa, que dice: La dirección influye significativamente en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. Esto es, el mejor desempeño de los directivos de forma proactiva, hace que mejore las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados.

d) El control influye en los incentivos a la gestión, toda vez que el valor del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall es igual a 0.792, que muestra un nivel de asociación positiva alta entre las dimensiones control e incentivos a la gestión, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo que amerita aceptar la hipótesis alternativa, en el sentido que el control influye significativamente en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. Por consiguiente, el mayor control institucional hace que mejore los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

## **RECOMENDACIONES**

- a) En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por el lado de la gestión administrativa, los que ejercen la dimensión dirección, deben propiciar incentivos a fin de mejorar el rendimiento laboral.
- b) En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por el lado del presupuesto por resultados, los que llevan a cabo la programación presupuestal, deben adecuar el marco normativo presupuestal a la realidad de la Universidad.
- c) En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, al tener la más baja asociación entre las dimensiones organización y seguimiento del presupuesto por resultados, se debe priorizar el oportuno seguimiento de los indicadores de resultados anuales, así como también la acción de retroalimentar el proceso de ejecución presupuestal con los resultados del seguimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña, R., Huaita, F. y Mesinas, J. (2012). En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación Presupuestaria. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/estudios/En\\_camino\\_de\\_un\\_PpR.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/estudios/En_camino_de_un_PpR.pdf)
- Arce, L. (2010). *Propuesta de incorporación de la gestión por resultados en el presupuesto público de El Salvador* (tesis optar al título de Maestra en Gerencia Pública y Social). Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9958/Cotrina\\_ALR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9958/Cotrina_ALR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arenas, A. y Berner, H. (2010). “Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central”. Recuperado [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-60578\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-60578_doc_pdf.pdf)
- Barrenechea, J. (2018). *Presupuesto por resultados y la gestión administrativa en la Unidad Ejecutora 001: OGA -MININTER, Lima, 2017* (tesis para optar el grado académico de maestro en gestión pública). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16313/Barrenechea\\_EJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16313/Barrenechea_EJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2008). Presupuesto basado en resultados. Recuperado de [http://www.coplac-gprd.org/images/stories/Publicaciones/Presupuesto/Presupuesto\\_basado\\_en\\_resultados\\_CD.pdf](http://www.coplac-gprd.org/images/stories/Publicaciones/Presupuesto/Presupuesto_basado_en_resultados_CD.pdf)
- Casas, K. (2012). Gestión pública efectiva para una gobernabilidad democrática. En experiencias innovadoras en gestión pública efectiva y estrategias de cooperación regional. Recuperado de [https://www.oas.org/es/sap/dgpe/docs/Documento\\_%20Experiencias%20Innovadoras%20en%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20Efectiva%20y%20Estrategias%20de%20Cooperaci%C3%B3n%20Regional.pdf](https://www.oas.org/es/sap/dgpe/docs/Documento_%20Experiencias%20Innovadoras%20en%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%BAblica%20Efectiva%20y%20Estrategias%20de%20Cooperaci%C3%B3n%20Regional.pdf)
- Calle, A. (2019). “Evaluación de la ejecución del presupuesto y gestión administrativa para la optimización de gastos corrientes en la agencia 2 Cutervo del Banco de la Nación”. (tesis para optar el título de contador público). Universidad Católica Santo Toribio De

- Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2075/1/TL\\_CalleTu%C3%B1oqueAlexi.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2075/1/TL_CalleTu%C3%B1oqueAlexi.pdf)
- Calderón, E., Ramírez, R. y Ramírez, A. (2017, 1 de enero). “La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. CE Contribuciones a la Economía”. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Cañizares, J., Pombosa, E., Espín, E. y Morales, N. (2018, 11 de junio). Propuesta de un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo en el Canton Chambo – provincia de Chimborazo. Eumed. Net. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/modelo-gestion-administrativa.html>
- Castañeda, C. (2017). El seguimiento de los programas presupuestales para promover la transparencia, eficacia y eficiencia en el presupuesto público. Recuperado de <http://www.up.edu.pe/egp/Documentos/Nota-de-Politica-N4.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1999). La nueva gestión pública para América Latina. *lausalasEconomía y Sociedad*, No 9 Enero – Abril de 1999. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/277836724\\_UNA\\_NUEVA\\_GESTION\\_PUBLICA\\_PARA\\_AMERICA\\_LATINA/fulltext/558a5ab008ae9076016fc9f9/UNA-NUEVA-GESTION-PUBLICA-PARA-AMERICA-LATINA.pdf](https://www.researchgate.net/publication/277836724_UNA_NUEVA_GESTION_PUBLICA_PARA_AMERICA_LATINA/fulltext/558a5ab008ae9076016fc9f9/UNA-NUEVA-GESTION-PUBLICA-PARA-AMERICA-LATINA.pdf)
- Cotrina, L. (2017). “*La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación, Lima 2017*”. (Tesis para obtener el grado académico de: maestro en gestión pública). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9958/Cotrina\\_ALR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9958/Cotrina_ALR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Comba, P. (1 de junio de 2007). Precursores de la Gestión Administrativa [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://gestionadministrativaitfp.blogspot.com/2013/06/precursores-de-la-gestion-administrativa.html>
- Corvo, H. (s/f). Gestión Administrativa: Funciones y Procesos. Lifeder.com. recuperado de [https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/#Procesos\\_de\\_gestion\\_administrativa](https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/#Procesos_de_gestion_administrativa)

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2014). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf)
- Chanamé, C. (2017). 4 deficiencias de la gestión pública en el Perú que se deben resolver. Perú: Universidad Continental. Recuperado de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Recuperado de [https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato I. 2006 . Introducci%C3%B3n a la teor%C3%ADa general de la administraci%C3%B3n. 7a. ed. . M%C3%A9xico. McGraw Hill. pp. 298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298)
- Delgado, I. (2013). *“Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú”*. (tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública). Pontificia universidad católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5208/DELGADO\\_TUESTA\\_INDER\\_GLEY\\_AVANCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5208/DELGADO_TUESTA_INDER_GLEY_AVANCES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dirección General De Presupuesto Público. (s/f). Calidad del Gasto Público: Presupuesto por Resultados en Perú y sus instrumentos. Recuperado de [file:///C:/Users/Paola/Downloads/06\\_PPR\\_instrumentos\\_GL201754171243%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Paola/Downloads/06_PPR_instrumentos_GL201754171243%20(1).pdf)
- DGPP. (2018). “Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales”. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/guia\\_seguimiento\\_pp.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/guia_seguimiento_pp.pdf)
- Dirección Nacional del Presupuesto Público. (2008). Presupuesto por Resultados. Conceptos y líneas de acción. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/generales/CONCEPTOS\\_Y\\_LINEAS\\_DE\\_ACCION\\_PPR.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/generales/CONCEPTOS_Y_LINEAS_DE_ACCION_PPR.pdf)
- ENAMM (2011). Manual de procedimientos de presupuesto. Recuperado de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/88/PLAN\\_88\\_Manual\\_de\\_Procedimientos\\_de\\_Presupuesto\\_2011.pdf](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/88/PLAN_88_Manual_de_Procedimientos_de_Presupuesto_2011.pdf)

- File, G. y Scartacini, C. (2012). “El presupuesto por resultados en América Latina Condiciones para su implantación y desarrollo”. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-presupuesto-por-resultados-en-Am%C3%A9rica-Latina-Condiciones-para-su-implantaci%C3%B3n-y-desarrollo.pdf>
- Grados, J (2013). Selección y Reclutamiento de Personal. Recuperado de [https://www.academia.edu/35964283/reclutamiento\\_seleccion\\_contratacion\\_e\\_induccion\\_del\\_personal\\_jaime\\_a\\_grados](https://www.academia.edu/35964283/reclutamiento_seleccion_contratacion_e_induccion_del_personal_jaime_a_grados)
- Gonzales, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la Victoria - año 2013* (tesis para optar el título profesional de contador público). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1117/gonzales\\_lj.pdf;jsessionid=046765D1A101E166A61B510DAFC892AC?sequence=1](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1117/gonzales_lj.pdf;jsessionid=046765D1A101E166A61B510DAFC892AC?sequence=1)
- Hernández, Y. (2012). Origen evolución y precursores de la Gestión Administrativa. Recuperado de <https://es.slideshare.net/YasFeb11/origen-evolucion-y-precursores-gestin-administrativa>
- Malavé, J., Marín, M., Martineau, M., Montilla, S. (2017). “Coeficiente de Correlación de Tau de Kendall”-Universidad Central de Venezuela.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s/f). Seguimiento en el Presupuesto por Resultados. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/presupuesto-por-resultados/instrumentos/seguimiento?id=3354>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2008). Guía Metodológica para la Programación Presupuestaria Estratégica. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/ppr/guia\\_metodologica\\_completa.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/ppr/guia_metodologica_completa.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). Seguimiento en el presupuesto por resultado. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/ppr/talleres/resulta\\_seguimientoPpR\\_JG.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/ppr/talleres/resulta_seguimientoPpR_JG.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). “Documento Informativo. El Presupuesto por Resultados (PpR) Dirigido a gobiernos locales”. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/ppr/prog\\_presupuestal/documento\\_inf\\_PpR\\_GL\\_2014.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/documento_inf_PpR_GL_2014.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). El Presupuesto por resultados (PpR) y sus instrumentos. Estado, avances y perspectivas. Recuperado de <https://es.slideshare.net/EUROsociAL-II/el-presupuesto-por-resultados-ppr-y-sus-instrumentos-estado-avances-y-perspectivas-ministerio-de-economia-y-finanzas-per>

Mochón, F. (2014). Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos. Recuperado de <http://libroweb.alfaomega.com.mx/book/388/free>

Mulford, M. (2011, mayo). Evolución de la gestión administrativa. AGLALA. Recuperado de <file:///C:/Users/Paola/Downloads/871-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3042-5-10-20180502.pdf>

Ñañez, O. (2017). *Gestión administrativa en las Municipalidades de Azángaro y Chocos - Lima, 2016* (tesis para optar el grado académico de maestra en gestión pública). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9039/%C3%91a%C3%B1es\\_ROE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9039/%C3%91a%C3%B1es_ROE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ordenanza Municipal N°023-2017-MDSJB/AYAC. (2017). Cuadro para la asignación de personal 2017. Municipalidad distrital de San Juan Bautista. Recuperado de [http://www.munisanjuanbautista.gob.pe/phocadownload/documentos-gestion/cap\\_2017.pdf](http://www.munisanjuanbautista.gob.pe/phocadownload/documentos-gestion/cap_2017.pdf)

Ordenanza Municipal N°038-2016-MPH/A. (2016). Cuadro para asignación de personal 2016. Municipalidad provincial de Huamanga. Recuperado de [https://www.munihuamanga.gob.pe/Documentos\\_mph/Munitransparencia/Doc\\_gestion/CAP/2016/cap\\_2016.pdf](https://www.munihuamanga.gob.pe/Documentos_mph/Munitransparencia/Doc_gestion/CAP/2016/cap_2016.pdf)

Ordenanza Municipal N°08-2019-MDAACD/AYAC (2019). Cuadro para asignación de personal 2019. Municipalidad distrital de Andrés Avelino Cáceres Dorregaray. Recuperado de <http://muniandresavelinocaceres.gob.pe/index.php/transparencia/documentos-gestiones/cap-prov>

Prieto, M.I. (2012). “Influencia de la gestión de presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010). Caso: Lima, Junín y Ancash”.



- (Tesis para optar el grado académico de doctor en contabilidad y finanzas). USMP. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/586/prieto\\_mi.pdf;jsessionid=97C1DA10BAB1F1797086BB8C5412F382?sequence=3](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/586/prieto_mi.pdf;jsessionid=97C1DA10BAB1F1797086BB8C5412F382?sequence=3)
- Raffino, M. (2020, 6 de marzo). Gestión Administrativa. Concepto.de. recuperado de <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Reyes, T. (2015). *Gestión administrativa y su incidencia en la calidad de los servicios a los usuarios de la cooperativa interprovincial de transporte de pasajeros la Manà periodo 2013* (tesis para optar el título profesional de: Ingeniera Comercial). Universidad Técnica de Cotopaxi, La Maná, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3449/1/T-UTC-00726.pdf>
- Resolución Rectoral N° 519-2017-UNSCH-R (2017). Plan estratégico institucional 2018-2020. Recuperado de <http://www.unsch.edu.pe/transparencia/wp-content/uploads/2018/08/PEI-UNSCH-2018-2020-con-resolucion.pdf>
- Resolución de Consejo Universitario N° 259-2015-UNSCH-CU, Cuadro para asignación de personal 2013. Recuperado de [https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10439/PLAN\\_10439\\_2015\\_CAP\\_UNSCH\\_2013.PDF](https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10439/PLAN_10439_2015_CAP_UNSCH_2013.PDF)
- Roa, R. (2012, 21 de febrero). “Origen y evolución de la gestión administrativa”. SlideShare. Recuperado de <https://es.slideshare.net/rafaelantonioroa/origen-de-la-gestion-administrativa>
- Sánchez, W. (2016). “*Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala*”. (tesis para optar al grado de magíster en gestión y políticas públicas). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143520/An%c3%a1lisis-de-la-implementaci%c3%b3n-del-presupuesto-por-resultados-en-Guatemala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sérvulo, A. (2002). Administración De Pequeñas Empresas. Consultado de <https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-administracion-pequenas-empresas-servulo-anzola-rojas/>

- Sumba, R. (2014). *Modelo de gestión administrativa para la competitividad de las microempresas en la zona sur de la provincia de Manabí, república de Ecuador* (tesis para optar el grado de doctora en administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/739/1/SUMBA\\_RUTH\\_MODELO\\_GESTI%C3%93N\\_ADMINISTRATIVA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/739/1/SUMBA_RUTH_MODELO_GESTI%C3%93N_ADMINISTRATIVA.pdf)
- Tejada, L (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la municipalidad distrital Bellavista Callao*. Recuperado de [https://www.academia.edu/28989039/GESTI%C3%93N\\_ADMINISTRATIVA\\_Y\\_SU\\_MEJORA\\_EN\\_LA\\_MUNICIPALIDAD\\_DISTRITAL\\_TEJEDA\\_FCC](https://www.academia.edu/28989039/GESTI%C3%93N_ADMINISTRATIVA_Y_SU_MEJORA_EN_LA_MUNICIPALIDAD_DISTRITAL_TEJEDA_FCC)
- Thomas, K. (2009). *Acercadnos al Presupuesto por Resultados*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/HFOA/acercadonos-al-presupuesto-por-resultados>
- Tubaru, L. (2012). *Una visión del Presupuesto por Programas y el Presupuesto por Resultados* (tesis para optar el grado de economía). Universidad Nacional de La Plata, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34176/Documento\\_completo.%20Un%20a%20visi%C3%B3n%20del%20Presupuesto%20por%20Programas%20y%20el%20Presupuesto%20por%20Res.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/34176/Documento_completo.%20Un%20a%20visi%C3%B3n%20del%20Presupuesto%20por%20Programas%20y%20el%20Presupuesto%20por%20Res.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vilca, H. (2014). *Presupuesto por resultados*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos101/presupuesto-resultados/presupuesto-resultados.shtml#elpresupua>
- Xavieruaz (2016, 24 de julio). *Modelos de gestión administrativa*. SCRIBD. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/319176871/modelos-de-gestion-administrativa>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA: Gestión administrativa y presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>1. Problema general</b> ¿En qué medida la gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020?</p> <p><b>2. Problemas específicos</b> a) ¿En qué medida la planificación influye en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020? b) ¿En qué medida la organización influye en el seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020? c) ¿Cómo la dirección influye en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020? d) ¿Cómo el control influye en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b> Conocer en qué medida la gestión administrativa influye en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b> a) Determinar en qué medida la planificación influye en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. b) Determinar en qué medida la organización influye en el seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. c) Identificar cómo la dirección influye en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020 d) Identificar cómo el control influye en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.</p>	<p><b>1. Hipótesis general</b> La gestión administrativa influye significativamente en el presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.</p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b> a) La planificación influye significativamente en la programación presupuestaria en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. b) La organización influye significativamente en el seguimiento del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. c) La dirección influye significativamente en las evaluaciones independientes del presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. d) El control influye significativamente en los incentivos a la gestión en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020.</p>	<p><b>1. Variable uno</b> X. Gestión administrativa</p> <p><b>Dimensiones</b> x1. Planificación x2. Organización x3. Dirección x4. Control</p> <p><b>2. Variable dos</b> Y. Presupuesto por resultados</p> <p><b>Dimensiones</b> y1. Programación presupuestaria y2. Seguimiento y3. Evaluaciones independientes y4. Incentivo a la gestión</p>	<p><b>1. Tipo de investigación.</b> Transversal</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b> Descriptivo y correlacional</p> <p><b>3. Población y muestra</b> Población = 234 Muestra = 146</p> <p><b>4. Técnica e instrumento.</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>

## Anexo 2: CUESTIONARIO

Variable uno (X) = Gestión administrativa

Introducción:

Sr. Sra. Muy buenos días, el presente instrumento tiene por finalidad de acopiar información para llevar a cabo la investigación: “Gestión administrativa y presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020”. La misma, que es totalmente anónima, por lo que suplico marcar con una equis (X) una opción de respuesta elegida.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	Alternativas				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Planificación</b>					
1. La visión y misión tiene una difusión adecuada en la institución					
2. Comprende el contenido de la visión y misión de la institución					
3. Identifica las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo					
4. Se encuentra conforme con la jerarquía de objetivos trazados por los directivos en la institución					
5. Los planes institucionales se ajustan a la realidad existente					
6. El cronograma de actividades está acorde a las necesidades de la organización					
<b>Dimensión: Organización</b>					
7. El trabajo está bien dividido respecto a las funciones y responsabilidades					
8. La asignación de actividades corresponde al nivel de formación y eficiencia de los trabajadores					
9. Cada área o departamento tiene bien delimitada su función					

10. Se asignan los recursos de forma equitativa y satisfactoria a cada trabajador y área respectiva					
11. Existe un organigrama que permite delimitar la cadena de mando y amplitud de rango en la organización					
<b>Dimensión: Dirección</b>					
12. La designación de las autoridades se realiza por meritocracia					
13. Existe coordinación entre las áreas para la ejecución de alguna tarea					
14. La comunicación en la organización es lineal y flexible					
15. Se utilizan incentivos por parte de las autoridades para incrementar el rendimiento laboral del colaborador					
16. El liderazgo utilizado en la entidad es democrático					
17. Los trabajadores brindan información clara sobre los procedimientos administrativos en la entidad					
<b>Dimensión: Control</b>					
18. Existe una política de seguimiento estándar de los procesos realizados					
19. Cuenta con procesos de monitoreo de las actividades que se desarrollan en la entidad					
20. La evaluación de desempeño es integral e imparcial a cada uno de los trabajadores					
21. La organización luego de realizar el monitoreo y evaluación realiza acciones correctivas en pro de su mejora					
22. Las acciones correctivas tomadas por las autoridades son adecuadas					

### Anexo 3: CUESTIONARIO

Variable dos (y) = Presupuesto por resultados

Introducción:

Sr. Sra. Muy buenos días, el presente instrumento tiene por finalidad de acopiar información para llevar a cabo la investigación: Gestión administrativa y presupuesto por resultados en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, 2020. La misma, que es totalmente anónima, por lo que suplico marcar con una equis (X) una opción de respuesta elegida.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	Alternativas				
	1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Programación presupuestaria</b>					
1. Se recibió oportunamente la actualización metodológica					
2. La actualización recibida fue de mucha utilidad en la programación y ejecución presupuestal					
3. Se diseñaron los programas estratégicos al implementar el presupuesto por resultados					
4. Se diseñaron nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados					
5. Se adecuo el presupuesto por resultados a la realidad de la Universidad					
6. Se diseñaron los sistemas en función a la realidad de la Universidad					
7. Se adecuo el marco normativo presupuestal a la realidad de la Universidad					
<b>Dimensión: Seguimiento</b>					
8. Se realizó oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales					

9. Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales					
10. Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos trimestrales					
11. Se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestal con los resultados del seguimiento					
<b>Dimensión: Evaluaciones independientes</b>					
12. Fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar					
13. Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales					
14. El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente					
15. Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones					
<b>Dimensión: Incentivos a la gestión</b>					
16. Se negociaron convenientemente los convenios de administración por resultados					
17. Se evaluó en forma justa la aplicación de reconocimiento a la gestión de presupuesto por resultados					
18. Se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados					
19. Se realizaron actividades para el fortalecimiento del proceso de presupuesto por resultados					
20. Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo					



**Anexo 4: BASE DE DATOS VARIABLE UNO (X) = GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

N°	Planificación						Organización					Dirección						Control				
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
10	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2
11	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
12	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
13	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
14	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
15	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
16	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2
17	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2
18	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2
19	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
20	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3

37 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 3 3 3 3 3 3  
38 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 3 3 3 3 3 3  
39 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 3 3 3 3 3 3  
40 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 2 3 3 3 3 3 3 3  
41 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
42 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
43 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
44 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
45 3 3 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
46 3 3 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
47 3 3 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
48 3 4 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
49 3 4 4 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
50 3 4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
51 3 4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
52 3 4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
53 3 4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
54 3 4 4 3 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
55 3 4 4 3 4 4 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
56 3 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
57 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
58 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
59 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
60 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
61 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
62 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
63 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
64 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3  
65 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3  
66 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3  
67 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 3 4  
68 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3 3 4 4 4  
69 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4 3 3 4 4 4  
70 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 3 4 3 3 4 4 4  
71 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4  
72 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4  
73 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4  
74 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4  
75 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4  
76 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4  
77 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4

78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

11	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3																				
11	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4																				
11	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5																				
11	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6																				
11	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7																				
11	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8																				
11	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9																				
12	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
0																				
12	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
1																				
12	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2																				
12	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
3																				
12	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
4																				
12	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
5																				
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
6																				
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
7																				
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
8																				
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
9																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
0																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8																				
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9																				
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
0																				

14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

---

**Anexo 5: BASE DE DATOS VARIABLE DOS (Y) = PRESUPUESTO POR RESULTADOS**

N°	Programación presupuestaria							Seguimiento				Evaluaciones independientes				Incentivos a la gestión				
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
5	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
6	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
7	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
8	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
9	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1
10	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1
11	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1
12	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1
13	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
14	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
15	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
16	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
17	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1
18	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
19	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2
20	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2
21	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2
22	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2
23	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2
24	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2
25	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2
26	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2
27	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2
28	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	3	3	2
29	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2
30	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
31	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
32	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
33	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
34	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
35	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
36	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2



78	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	
79	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	
80	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	
81	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
82	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
83	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
84	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
85	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
86	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
87	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
88	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	
89	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
90	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
91	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
92	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
93	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3
94	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3
95	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3
96	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
104	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
105	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
106	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
107	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
108	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
109	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
110	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4
111	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
112	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4



11 3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
11 4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
11 5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
11 6	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
11 7	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
11 8	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
11 9	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 0	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 1	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 6	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 7	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 8	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
12 9	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
13 0	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
13 1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
13 2	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
13 3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
13 4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
13 5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
13 6	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13 7	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13 8	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13 9	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14 0	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

14	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1																				
14	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2															5					
14	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3																				
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4															5					
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5																				
14	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6															5					

---

## Anexo 6: PRUEBA DE NORMALIDAD

a. “Hipótesis.

Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal

H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal

b. Estadístico de prueba”

$$W_c = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

El término  $b = \sum_{i=1}^k a_i [X_{(n-i+1)} - X_i]$ , siendo  $a_i$  el valor de un coeficiente que se encuentre tabulado para cada tamaño de muestra y la posición  $i$  de cada observación. El término  $[X_{(n-i+1)} - X_i]$  = diferencias sucesivas que se obtienen al restar el primer valor al último valor, el segundo al penúltimo, el tercero al antepenúltimo y así hasta llegar a restar el último al primer valor.

c. “Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de prueba

$W_c$  menores al valor esperado o tabulado  $W_{(1-\alpha, n)}$ ”

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>		
	Gestión administrativa	Presupuesto por resultados
N	146	146
Estadístico de prueba	.130	.084
Sig. asintótica (bilateral)	.000	.013

## **Anexo 7: ANALISIS DE FIABILIDAD**

### ***Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida***

“El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica”.

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para

evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

“-Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente

- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno

-Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable

- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable

- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre

- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable”

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	2

Podemos observar que el Alfa de Cronbach es de 0.834 y se puede decir que es bueno.