

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL PRESUPUESTO POR
RESULTADOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
MANTA, AÑO 2020**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

Bach. Marilyn ANTICONA GUILLEN

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

HUANCAVELICA, PERÚ

2022

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 08 DÍAS DEL MES DE Abril DEL AÑO 2022, A HORAS 10:00 am, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Edgar Augusto Salinas Coarte
SECRETARIO: Mg. Johnny Aguilar Quispe
VOCAL: Mg. Daniel Quispe Vidalon

DESIGNADOS LOS MIEMBROS DEL JURADO CON RESOLUCIÓN N° 443-2021-FCE-R-UNH; PARA LA TESIS TITULADO: "La Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Huacho, Año 2020"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):
BACHILLER (S): Marilyn Anticona Guillen

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS TITULADO ANTES CITADO.
FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL (LOS) SUSTENTANTE (S) ABANDONAR EL RECINTO; PARA LA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO. LUEGO DEL DEBATE SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Marilyn Anticona Guillen
PRESIDENTE: Aprobado
SECRETARIO: Aprobado
VOCAL: Aprobado
RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad.

BACHILLER: _____
PRESIDENTE: _____
SECRETARIO: _____
VOCAL: _____
RESULTADO FINAL: _____

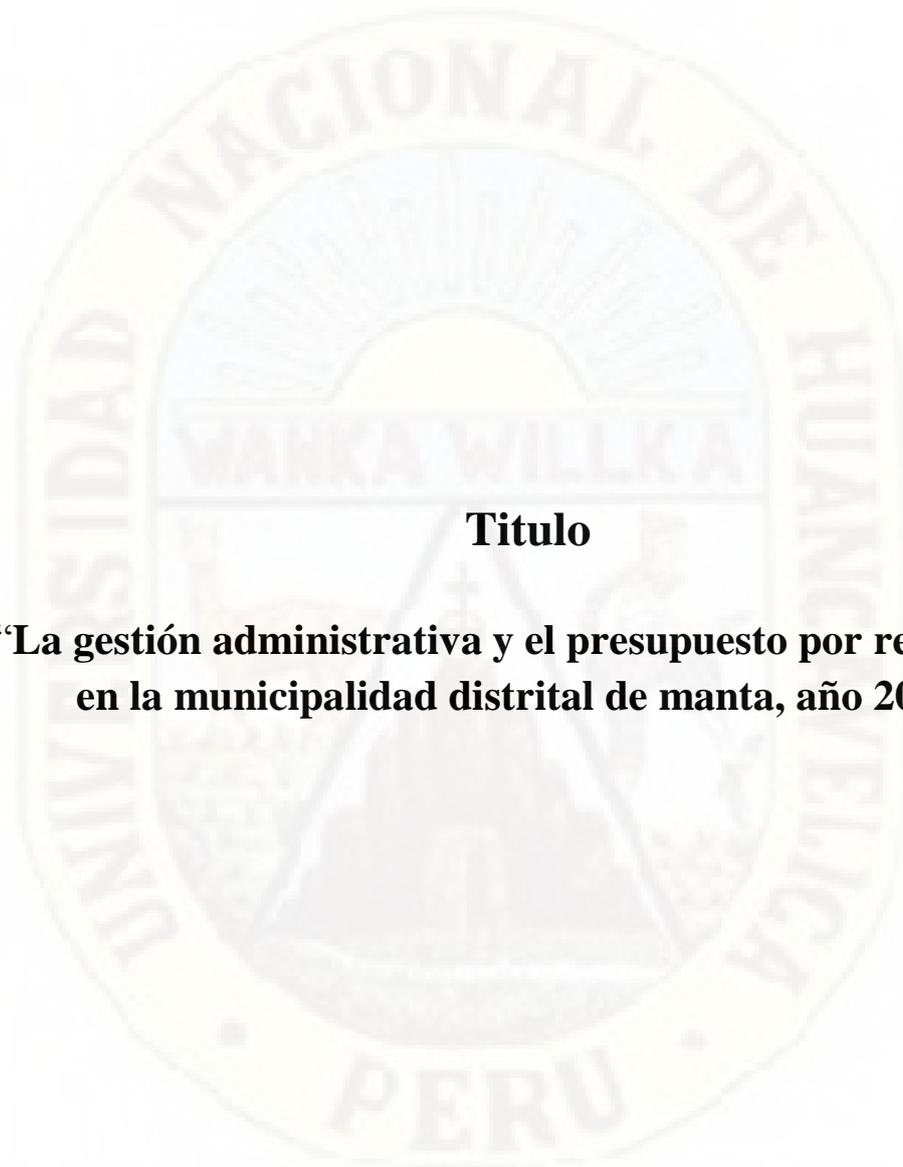
EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
VOCAL

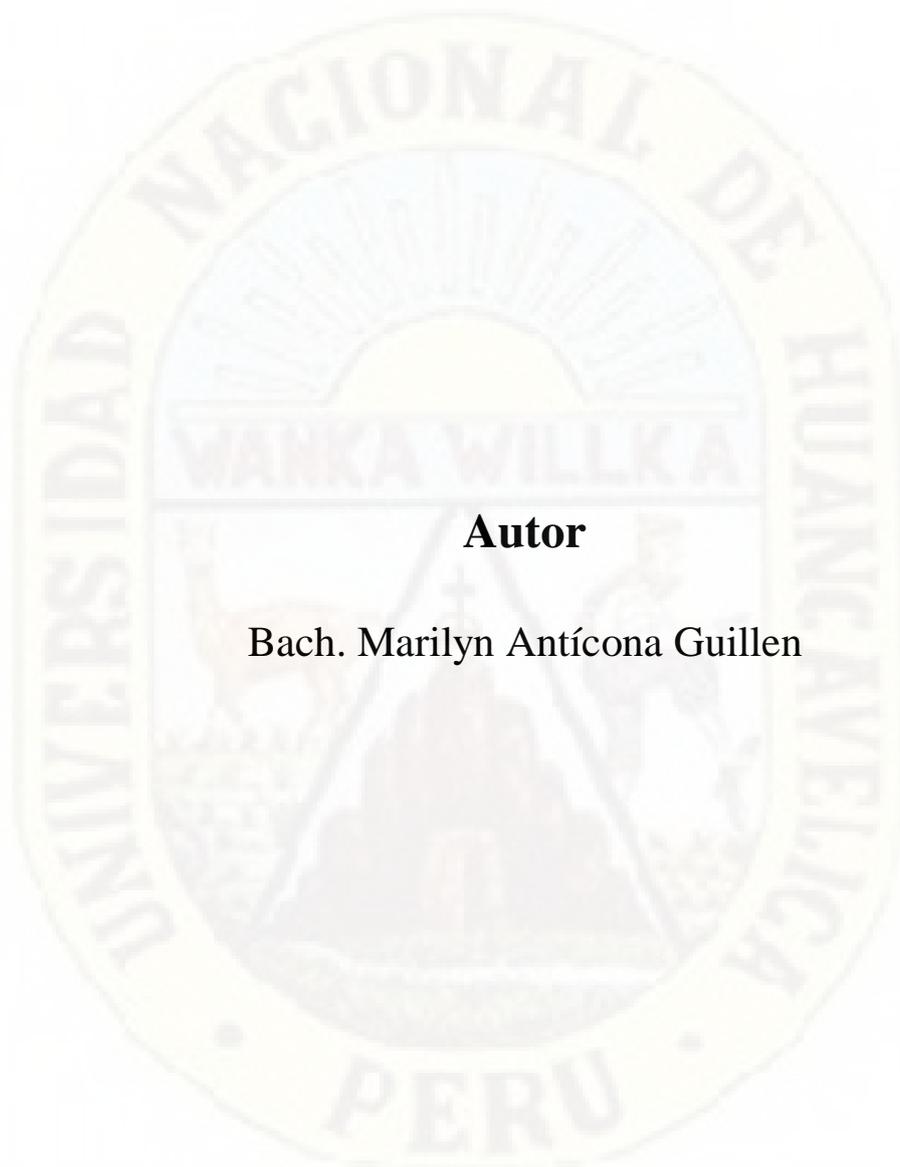
[Signature]
SECRETARIO

[Signature]
Mg. 47799267
ANTICONA GUILLEN, MARILYN



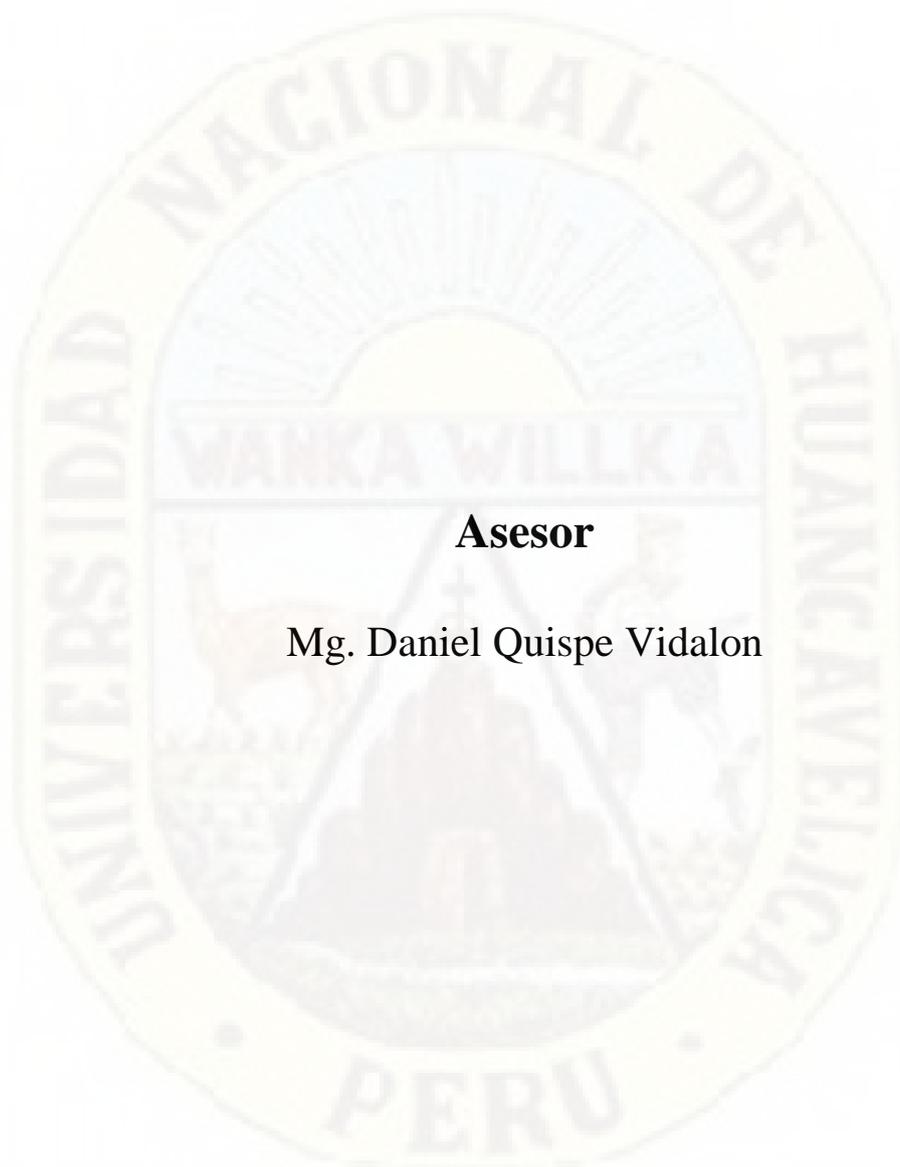
Titulo

**“La gestión administrativa y el presupuesto por resultados
en la municipalidad distrital de manta, año 2020”**



Autor

Bach. Marilyn Anticona Guillen



Asesor

Mg. Daniel Quispe Vidalon

Agradecimiento

A mis familiares, hermanos a todos nuestros maestros de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales que nos brindaron su apoyo incondicional durante nuestra permanencia en las aulas universitarias.

El autor

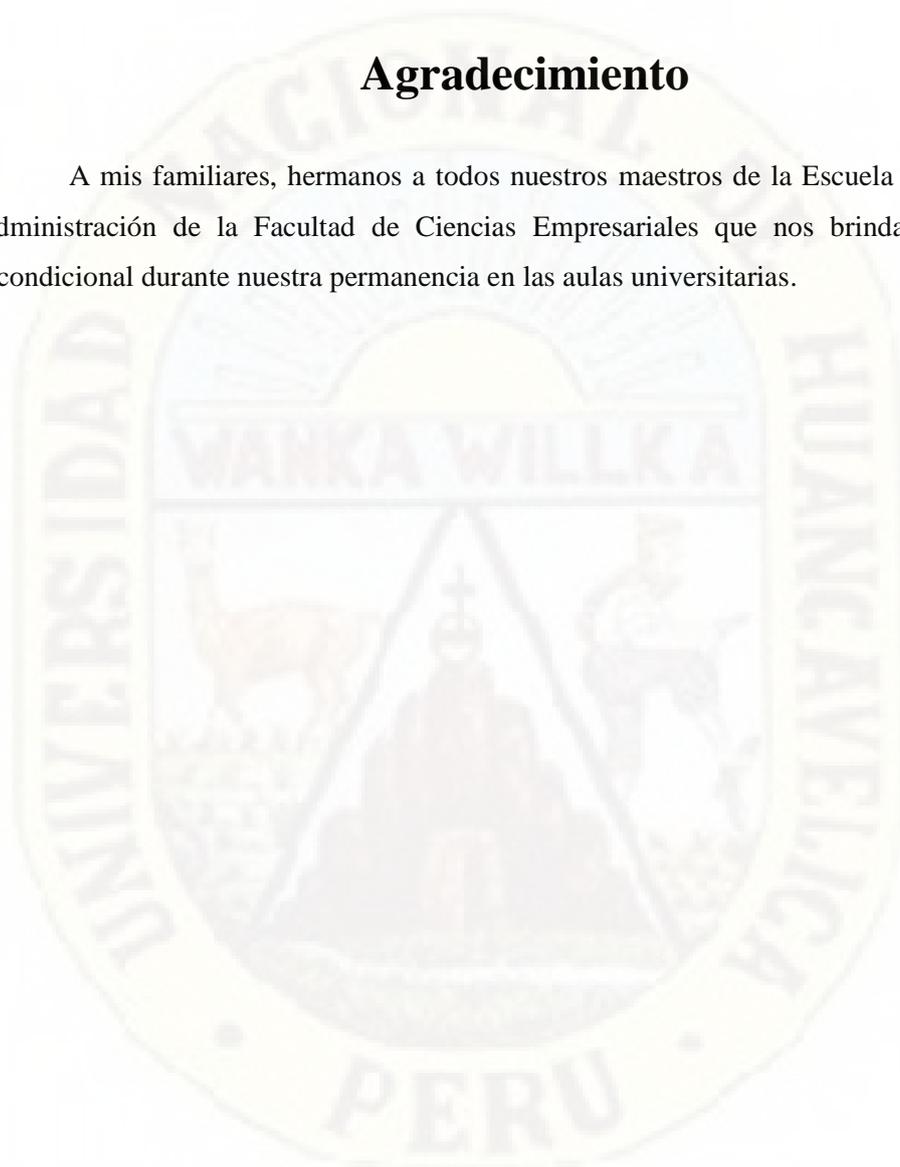


Tabla de contenidos

Portada	i
Acta de sustentación	ii
Título	iii
Autor	iv
Asesor	v
Agradecimiento	vi
Tabla de contenidos	vii
Tabla de contenidos de las tablas	x
Tabla de contenidos de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema	16
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos	18
1.3. Objetivos	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación	19
1.4.1. Justificación teórica	19
1.4.2. Justificación práctica	20

1.4.3. Justificación metodológica.....	20
--	----

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes	21
2.1.1. Antecedentes internacionales	21
2.1.2. Antecedentes nacionales	24
2.1.3. Antecedentes locales	28
2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	31
2.2.1. Gestión Administrativa.....	31
2.2.2. Presupuesto por Resultados	58
2.3. Bases Conceptuales	82
2.3.1. Gestión Administrativa.....	82
2.3.2. Presupuesto por Resultados	82
2.4. Definición de términos	82
2.5. Hipótesis.....	84
2.5.1. Hipótesis general	84
2.5.2. Hipótesis específicas	84
2.6. Variables	85
2.7. Operacionalización de variables	86

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ámbito temporal y espacial.....	87
3.2. Tipo de investigación	87
3.3. Nivel de investigación	87
3.4. Población, muestra y muestreo	88
3.4.1. Población.....	88

3.4.2. Muestra	88
3.4.3. Muestreo.....	88
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	88
3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos	89

CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de información	91
4.1.1. Resultados a nivel descriptivo.....	91
4.1.2. Resultados a nivel inferencial	98
4.1.3. Estimación de la relación entre las variables	100
4.1.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación.....	102
4.1.5. Relación categórica de las variables	102
4.2. Proceso de prueba de hipótesis	103
4.2.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas.....	105
Conclusiones	113
Recomendaciones	114
Referencias bibliográficas	115
Apéndice.....	118

Tabla de contenidos de las tablas

<i>Tabla 1. Operacionalización de variables</i>	86
<i>Tabla 2. Resultados de la variable Gestión Administrativa</i>	91
<i>Tabla 3. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión Administrativa</i>	92
<i>Tabla 4. Resultados del perfil de la variable Gestión Administrativa</i>	93
<i>Tabla 5. Resultados de la variable Presupuesto por resultados (PpR)</i>	94
<i>Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la variable Presupuesto por resultados (PpR)</i>	95
<i>Tabla 7. Resultados del perfil de la variable Presupuesto por resultados (PpR)</i>	96
<i>Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados</i>	102
<i>Tabla 9. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas</i>	105
<i>Tabla 10. Interpretación de los coeficientes de correlación de rs de Spearman</i>	109

Tabla de contenidos de figuras

<i>Figura 1. Diagrama de los resultados de la variable Gestión Administrativa.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 2. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable Gestión Administrativa</i>	<i>92</i>
<i>Figura 3. Diagrama del perfil de la variable Gestión Administrativa</i>	<i>93</i>
<i>Figura 4. Diagrama los resultados de la variable Presupuesto por resultados (PpR)</i>	<i>94</i>
<i>Figura 5. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable Presupuesto por resultados (PpR).....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 6. Diagrama de los resultados del perfil de la variable Presupuesto por resultados (PpR).....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable Gestión Administrativa</i>	<i>98</i>
<i>Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable Presupuesto por Resultados (PpR).....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio... </i>	<i>101</i>
<i>Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal</i>	<i>105</i>
<i>Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones</i>	<i>106</i>

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación de la Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020. Para lo cual se realizó una investigación de tipo aplicada con un nivel correlacional y un diseño no experimental además se utilizó la encuesta como técnica respecto a las variables en estudio respecto a los trabajadores administrativos con una población y muestra de 20 sujetos. Para medir la relación entre las variables se usó la estadística de correlación de Spearman tanto para las variables principales como para las dimensiones planificación, organización, dirección y control. Asimismo, al analizar los datos se obtuvieron los resultados relevantes según los objetivos planteados y es así que se obtuvo una relación de forma directa y significativa $r_s = 0,529^*$ con $(p=0,016)$ $p < 0,05$ concluyendo así que la Gestión Administrativa se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados. Asimismo, los resultados encontrados para el primer objetivo se encontraron que el valor $r_s = 0,500^*$ con $(p=0,020)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la Planificación se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados. Para el segundo objetivo el valor $r_s = 0,450^*$ con $(p=0,040)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la Organización se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados. Para el tercer objetivo el valor $r_s = 0,490^*$ con $(p=0,03)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que la Dirección se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados. Y finalmente para el cuarto objetivo el valor es $r_s = 0,684^{**}$ con $(p=0,001)$ $p < 0,05$, lo cual se interpretó que el Control se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados.

Palabras clave: Gestión Administrativa, Presupuesto por Resultados.

Abstract

The objective of this research is to determine the relationship between Administrative Management and the Budget for Results in the District Municipality of Manta, year 2020. For which an applied research was conducted with a correlational level and a non-experimental design, in addition, the survey was used as a technique regarding the variables under study with respect to administrative workers with a population and sample of 20 subjects. To measure the relationship between the variables, Spearman's correlation statistic was used for the main variables as well as for the dimensions planning, organization, management and control. Likewise, when analyzing the data, the relevant results were obtained according to the proposed objectives, and thus a direct and significant relationship was obtained $r_s = 0.529^*$ with $(p=0.016) p < 0.05$, thus concluding that Administrative Management is directly and significantly related to Budgeting for Results. Likewise, the results found for the first objective found that the r_s value = 0.500^* with $(p=0.020) p < 0.05$, which was interpreted that Planning is directly and significantly related to the Budget for Results. For the second objective the $r_s = 0.450^*$ with $(p=0.040) p < 0.05$, which was interpreted that the Organization is directly and significantly related to the Budget for Results. For the third objective the value $r_s = 0.490^*$ with $(p=0.03) p < 0.05$, which was interpreted that the Management is directly and significantly related to the Budget for Results. And finally for the fourth objective the value is $r_s = 0.684^{**}$ with $(p=0.001) p < 0.05$, which was interpreted that Control is directly and significantly related to the Budget for Results.

Key words: Administrative Management, Budget for Results.

Introducción

En la actualidad todas las organizaciones o empresas del ámbito privado y público han generado cambios en la gestión de las organizaciones, haciéndolas más competitivas e innovadoras, para ello, han tomado decisiones, que permite que el personal que labora en esas organizaciones, tengan competencias muy interesantes para poder cumplir con los objetivos organizacionales y sobre todo buscando innovar y mejorar los diferentes procesos que se necesita para mantenerse en el competitivo mercado económico.

Pero lamentablemente, existen empresas y organizaciones que no le toman importancia a los cambios tecnológicos, a los procesos de innovaciones o investigaciones del mercado, que siguen aplicando los mismo sistemas de trabajo de tiempos del siglo XX, y no están en el umbral de los conocimientos de la nueva gerencia más competitiva, en el caso Perú, todavía existen empresas o microempresas que no plantean acciones o actividades, que permitan crecer como empresa y lograr el posicionamiento dentro del mercado económico, debido a que no logran complementar con competencias a sus trabajadores, de los cambios constantes que hay hoy en día, y que el tema de las tecnologías y desarrollos empresariales son temas novedosos que se requiere tener mayor información

En este año 2020, por el tema de la emergencia sanitaria, que está pasando el mundo entero y nuestro país, ha traído como consecuencia, cambios en la gerencia de las empresas, en nuestro caso de las instituciones públicas, el uso de las tecnologías, el conocimiento de las mismas ha sido un factor clave de muchas empresas de mantenerse en el mercado, la falta de conocimientos, la falta de aplicar formas nuevas de trabajo ha afectado fuertemente a los trabajadores de forma general.

La Municipalidad Distrital de Manta, no ha sido ajena a estos cambios, por lo que, el personal administrativo, tiene dificultades en sus labores, la falta de conocimiento en el manejo de nuevas formas de comunicación, como por ejemplo realizar los actividades mediante el teletrabajo, ha determinado que el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, un reducción en el cumplimiento de los objetivos, la insatisfacción de parte de los usuarios, la falta de coordinación con otras

unidades de trabajo, que al final, no se cumplen con los objetivos institucionales, y tampoco se cumplen con las actividades que se realizan.

Por tanto, es necesario elaborar estrategias y aplicarlos para mejorar las labores de los trabajadores administrativos, siempre teniendo en consideración, el problema de la emergencia sanitaria, por lo que en nuestro trabajo de investigación buscaremos determinar si la gestión administrativa tiene una relación importante con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020, para lo cual consideramos los siguientes capítulos de estudios de investigación:

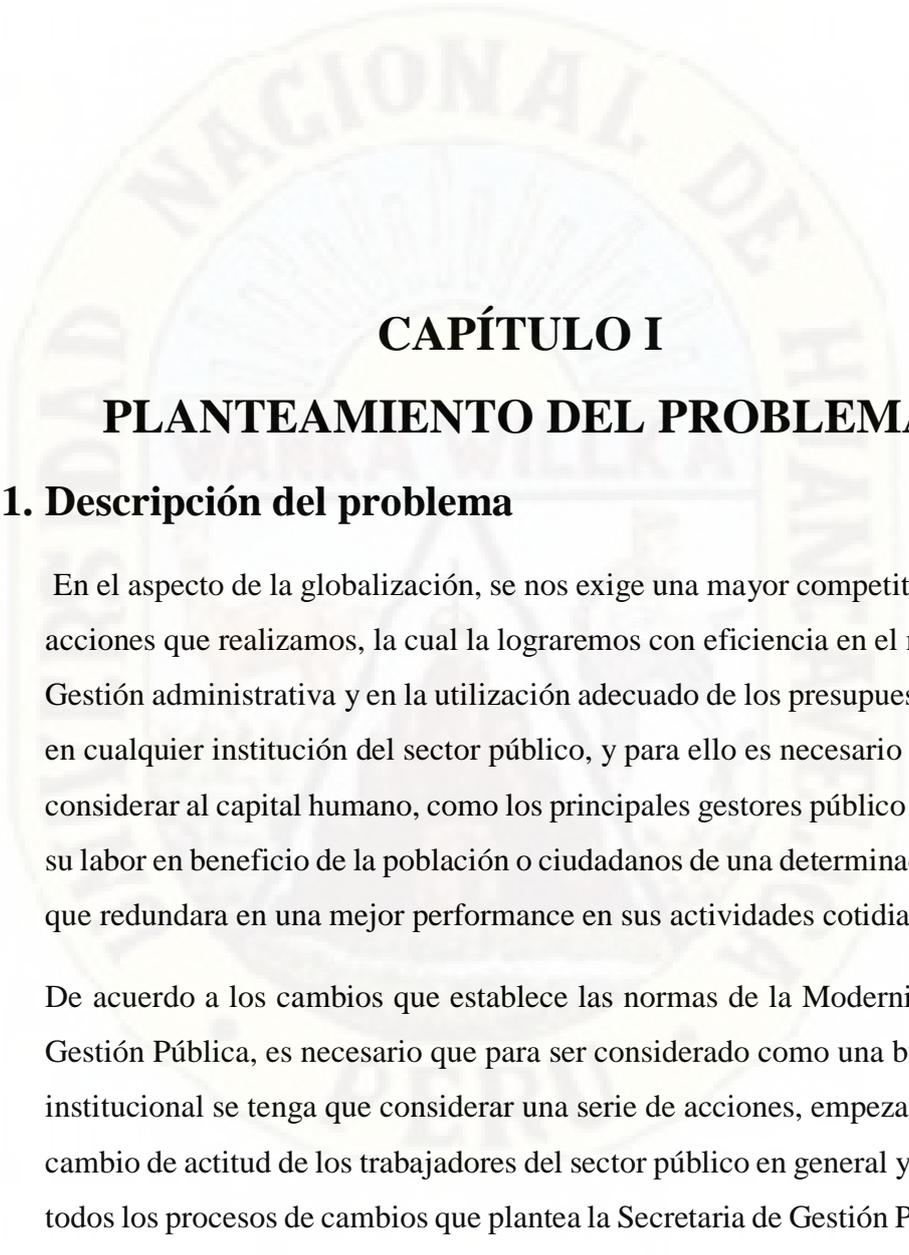
El Capítulo I, se formula el problema, y se plantea el problema general y los específicos, considerando además en este capítulo el objetivo general y los específicos, además de la justificación teórica, práctica y metodológica.

En el Capítulo II, se toman en consideración el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de otras investigaciones, la base teórica de las variables en estudio, así como las definiciones de las variables y la operacionalización respectiva

El Capítulo III, se plantea los materiales y métodos de la investigación, donde se presenta la metodología del trabajo científico, considerando el tipo, el nivel, el diseño de investigación, así como la determinación de la muestra poblacional, y la utilización de las técnicas de recolección de datos, así como el procesamiento de los mismos.

El Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos del procesamiento de datos e información, tanto en la estadística descriptiva como la inferencial, al análisis de los mismo y la demostración de las hipótesis y la discusión de resultados y finalmente las conclusiones y las recomendaciones.

El autor



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En el aspecto de la globalización, se nos exige una mayor competitividad en las acciones que realizamos, la cual la lograremos con eficiencia en el manejo de la Gestión administrativa y en la utilización adecuado de los presupuestos públicos en cualquier institución del sector público, y para ello es necesario e importante considerar al capital humano, como los principales gestores público para realizar su labor en beneficio de la población o ciudadanos de una determinada localidad, que redundara en una mejor performance en sus actividades cotidianas.

De acuerdo a los cambios que establece las normas de la Modernización de la Gestión Pública, es necesario que para ser considerado como una buena gestión institucional se tenga que considerar una serie de acciones, empezando desde el cambio de actitud de los trabajadores del sector público en general y cumplir con todos los procesos de cambios que plantea la Secretaria de Gestión Pública como ente rector de la Modernización de la Gestión Pública, nos da a entender que hoy en día los procesos de cambios en actividades del sector público, es necesario trabajar en base a objetivos, en base a metas, en base a productos y eso determina una labor más completa y un trabajo mejor realizado.

Los problemas principales que afrontan todas o gran parte de las entidades del Estado peruano, es fundamentalmente los recursos humanos, quienes en mucho de los casos no se sienten satisfechos con las actividades que realizan, puesto que realizan sus labores por diversos factores y uno principalmente por el tema económico, y como resultado de ello no se presenta un buen desarrollo institucional y por consiguiente no se logran cumplir tampoco con los objetivos planificados con anterioridad, y eso hace que el trabajo que se pueda realizar en las diferentes unidades de trabajo sean de lo más óptimos, mejorar la gestión administrativa sugiere tener adecuadamente y sistematizadamente todas las actividades a realizar en base a los objetivos institucionales.

Además, de ello es necesario tener mucho cuidado con el proceso de manejo de los presupuestos institucionales, las cuales deben ser ejecutados en base a los requerimientos y necesidades de cada una de las unidades o áreas de una entidad del Estado, considerando todos los procesos que se necesitan realizar para su mejor ejecución presupuestal. Es completamente aceptable que en las instituciones del sector público no logran desarrollarse y realizar una buena gestión, por falta de conocimiento en el manejo de las entidades pública o el conocimiento en la administración pública y que en la gran materia de estas instituciones las autoridades y funcionarios responsables del manejo institucional elaboran objetivos estratégicos, para lograr cumplir con las necesidades de la población y con el esfuerzo de ellos mismos y los colaboradores de la entidades logran cumplir con los procesos planificados así como el logro de los objetivos. Es por ello que se debe tener muy en cuenta los procesos a seguir dentro de una correcta gestión, tomando como consideración el cumplimiento de las diferentes actividades y logro de metas plasmados en los planes o proyectos que se puedan ejecutar.

Es importante señalar que cuando se habla de manejo correcto y adecuado de los presupuestos por resultado, hay que considerar, los correctos usos de los planes operativos, los requerimientos de las necesidades y sobre todo que la ejecución presupuestal sea de acuerdo a lo que lo manifiesta la Política de la Modernización de la Gestión Pública, donde también se plantea la transparencia,

la eficacia y las eficiencias de todos los procesos que pueden realizarse dentro de la gestión institucional.

Todo lo descrito en párrafos anteriores, nos da a entender que en estos tiempos existen muchas instituciones públicas que todavía no se actualizan en los procesos de manejo de actividades, el incumplimiento de objetivos institucionales, la falta de actitud positiva de parte de los trabajadores o servidores públicos, la falta de compromiso de parte de las autoridades para lograr cumplir con esos objetivos, todo lo mencionado y otros que se pueden presentar, nos dan a preguntarnos, si es posible esos cambios y que se requiere para ello, sabiendo que, en las distintas empresas y entidades del Estado no existe una calidad de servicio hacia el cliente o los usuarios, esto debido a un conjunto de brechas o barreras, es considerado un obstáculo que en la actualidad hace que las organizaciones e instituciones busquen estrategias para mejorar esos problemas que permitan una mejor capacitación de los trabajadores.

En nuestro caso específico, la Municipalidad Distrital de Manta, cuenta con un conjunto de servidores públicos que requieren una serie de competencias, para poder mejorar su labor y poder cumplir adecuadamente con todo lo planificado en beneficio de su comunidad, y que para ello es necesario plantear estrategias o acciones en base a esas brechas que puedes encontrar y buscar elevar en el personal capacidades de mejoras, que lograría al final de todo una mejora constante en la gestión administrativa de la municipalidad y en una correcta ejecución de los presupuesto por resultados, al final de la gestión municipal.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera la Planificación se relaciona con el Presupuesto por

Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020?

- ¿De qué manera la Organización se relaciona con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020?
- ¿De qué manera la Dirección se relaciona con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020?
- ¿De qué manera el Control se relaciona con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación de la Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación de la Planificación y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.
- Determinar la relación de la Organización y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.
- Determinar la relación de la Dirección y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.
- Determinar la relación del Control y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Para la presente investigación, se hizo uso y revisión de material bibliográfico que nos permita tener mayor conocimiento de nuestras variables de estudio, toda institución u organización buscan mejorar su gestión, y para ello, realizan estudios previos de cómo mejorar su atención, tener mayor información, revisando otros trabajos de investigación, artículos científicos y material bibliográfico, permitió direccionarnos mejor la investigación, y lograr obtener resultados muy

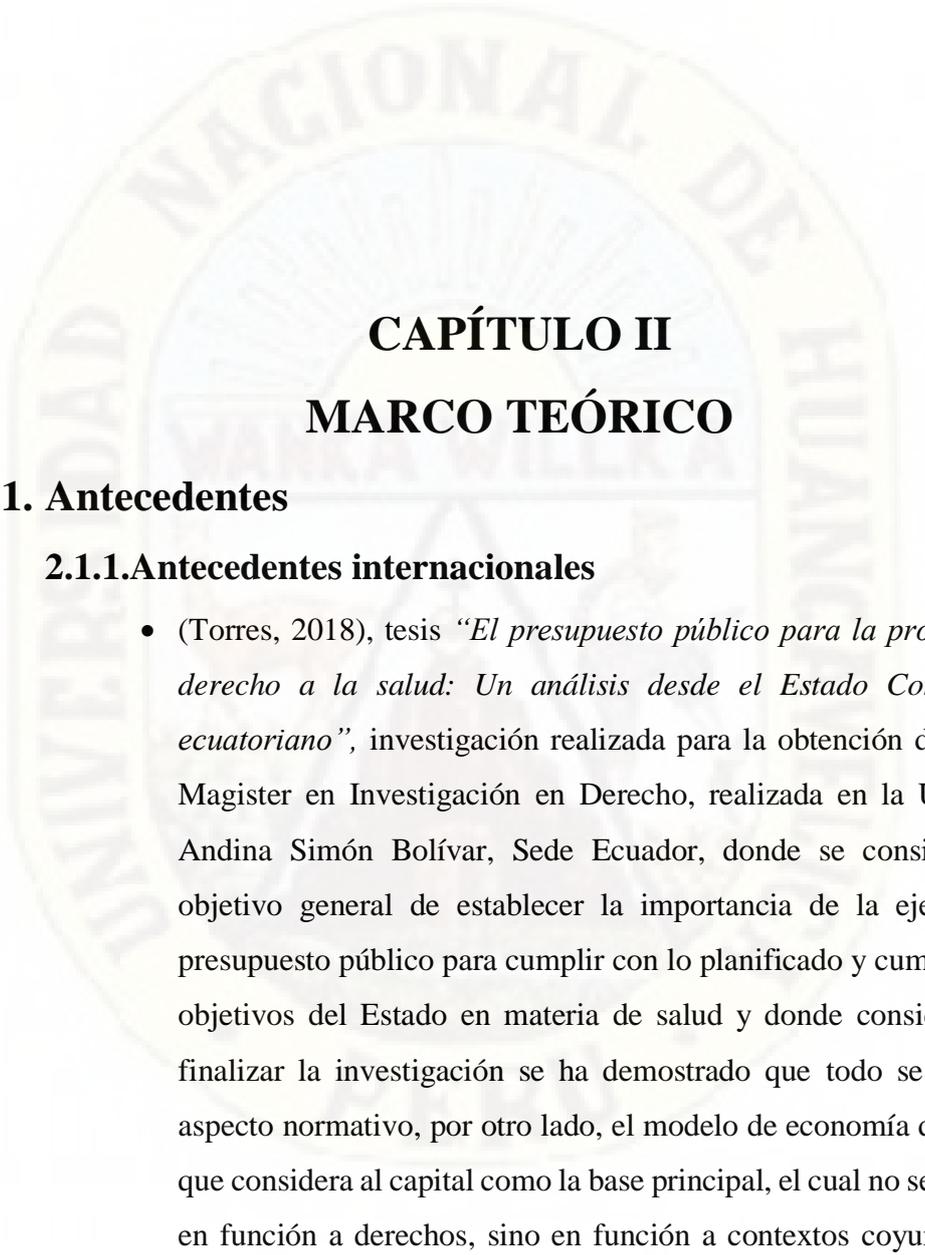
satisfactorios para la Municipalidad Distrital de Manta, y se pudo demostrar teóricamente que el presupuesto por resultados puede sistematizar mejor con la gestión administrativa y poder mejorar la gestión misma de la Municipalidad Distrital de Manta.

1.4.2. Justificación práctica

La presente investigación, nos sirvió para obtener resultados que pueden ser articulados y sistematizados en la Municipalidad Distrital de Manta, lo que evidencio las mejoras en todo aspecto, como mejorar la calidad de atención, mejorará la gestión en sí, la ejecución del presupuesto por resultados se enrumbará en función a los objetivos institucionales y que estén articulados a los objetivos nacionales, los resultados obtenidos también nos proporcionará estrategias a aplicar y darle el seguimiento respectivo de cómo mejorar los procesos de gestión administrativa y sobre todo cumplir con los fines que el Estado Peruano, que es velar por la satisfacción de la población en este caso en materia de atención a la ciudadanía.

1.4.3. Justificación metodológica

Esta investigación es de mucha importancia, donde la parte del estudio científico y metodológico nos permitió conocer si las variables materia de estudio tienen una relación bastante importante, y para ello es necesario aplicar ciertos criterios científicos, como determinar el tipo y nivel de investigación que se va a realizar, además de sistematizar las diferentes teorías científicas, la aplicación de instrumentos de medición, que permitan estimar la secuencia metodológica de la investigación. Además, se tendrá presente que los instrumentos aplicarse deben ser totalmente validados en su fase de criterio y confiabilidad estadística, lo que nos permitió a los investigadores tomar acciones más específicas para poder ser aplicados de una adecuada forma en la Municipalidad Distrital de Manta.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

- (Torres, 2018), tesis *“El presupuesto público para la protección del derecho a la salud: Un análisis desde el Estado Constitucional ecuatoriano”*, investigación realizada para la obtención del título de Magister en Investigación en Derecho, realizada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, donde se considera como objetivo general de establecer la importancia de la ejecución del presupuesto público para cumplir con lo planificado y cumplir con los objetivos del Estado en materia de salud y donde considera que al finalizar la investigación se ha demostrado que todo se basa en el aspecto normativo, por otro lado, el modelo de economía de mercado, que considera al capital como la base principal, el cual no se administra en función a derechos, sino en función a contextos coyunturales del país, donde el manejo de los presupuestos coadyuva a proteger el derecho a la salud en el Estado de Ecuador, considerando la redefinición del manejo de los presupuestos públicos desde un acto constitucional, con la finalidad de establecer la complementariedad y sinergia en sus diferentes mandatos. Además, otras de las conclusiones

de la investigación es que se han presentado un conjunto de aspectos jurídicos y doctrinarios, donde se construirán todos los presupuesto de un Estado constitucional de derechos, por lo que, es necesario darle mayor importancia a la ejecución del presupuesto, en base a un diseño estructural, donde se realice la planificación de forma ordenada y sistemática. Por otro lado, la ley que desarrolla principios básicos que guían la actuación jurídica de cierta materia, y el tema de las finanzas públicas no están exceptuadas, en ese aspecto, los recursos públicos son distribuidos de forma ordenada y sobre todo con mucha responsabilidad, aplicando principios como la anualidad, unidad, universalidad, equilibrio y transparencia. Otras de las conclusiones son respecto a los derechos sociales, donde el tema de salud es parte de ello, se cuenta con niveles jurídicos de gran importancia y que ahora se incorporan las discusiones doctrinarias, donde los derechos, tienen ciertas obligaciones que son buenos para el Estado. El tema del presupuesto público en el Ecuador, exige una fuerte formalidad normativa, por ello, el tema de control presupuestario, debe ser considerado como un instrumento de finanzas públicas ampliamente debatido, que permita que los responsables de la justicia y la sociedad civil, logran ejercer control sobre el mismo. Hay tener presente que la salud es una forma de vida que tiene que ser atendida de manera integral desde su ámbito, social, cultural, económico y político, por lo que, es necesario repensar que una población sana es sinónimo de progreso social. Otras de las conclusiones de la investigación es considerar la salud como lo opuesto a la enfermedad, donde la salubridad no puede ser evaluado desde la unidimensionalidad, puesto que los resultados individuales de salud, no son los objetivos de los modelos de los estados de un país, hay que entender que el derecho a la salud, son acciones considerados como principales retos multidimensionales que al final resultan ser impactantes en función a las actividades colectivas, por ello la crítica al sistema de salud, que tiene que ver con los escasos elementos de las poblaciones, que exigen

accesos inmediatos a los derechos a la salud, porque la población en general sabe poco o nada con referencia a realizar interposiciones de actos constitucionales, que reivindiquen sus derechos, cuya garantía viene a través de las actividades positivas realizadas por el Estado, y que se fundamenta en la regulación de la protección de derechos en función a la inversión oportuna, veraz y responsable.

- (Gavilánez, 2016), en la tesis *“La Gestión Administrativa y su impacto en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación Zona 3”*, trabajo investigativo para lograr la obtención del Grado Académico de Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional, realizado en la Universidad Técnica de Ambato, donde considera como objetivo central de realizar el análisis de impacto de la variable gestión administrativa para cumplir con la ejecución presupuestal de la Coordinación Zonal de Educación y lograr una educación de calidad en beneficio de la comunidad, por medio de una inversión pública y donde sus conclusiones de la investigación son en base a parámetros de ejecución que oscilan en niveles de óptimo, mediano bajo y crítico y donde nuestra investigación se encuentra en 69% donde se plantea un nivel bajo y crítico. En el diagnóstico del proceso de la ejecución presupuestaria del 2012 al 2014, se observa que no hay ejecución en los diferentes programas que fueron asignados en la Coordinación Zonal de Educación, Zona3 en diferentes, siendo una ejecución cero, por tanto, el porcentaje es del 0,00%. Por otro lado, las calificaciones de los parámetros de la ejecución presupuestal del “0%” al “69%” es decir, que los valores no ejecutados del año 2011 al 2014 asciende a \$ 2.463.743,07 de pesos, correspondiente a grupo de bienes y servicios de consumo (gasto corriente), estos son los resultados de la falta de evaluaciones que sirve para medir los avances de las ejecuciones del presupuesto. Llegando a las conclusiones que la Dirección Técnica Zonal Administrativa Financiera de la Coordinación Zonal de Educación, Zona3; tiene que realizar el seguimiento y analizar de forma diaria a la ejecución del

presupuesto en el grupo 53 bienes y servicios de consumo y realizar la información de la Dirección Técnica Zonal de todos los saldos disponibles que se encuentran en cada uno de los programas y después solicitar su ejecución presupuestal respectivo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- (Pérez, 2019), en la tesis intitulado “Gestión Administrativa y su relación con la Productividad Laboral en los colaboradores de la empresa EMAPA San Martín S.A. Tarapoto, 2019”, trabajo de investigación realizado para obtener el Grado Académica de Bachiller en Ciencias Administrativas, realizado en la Universidad Peruana Unión, donde consideró como objetivo central la de relacionar la variable gestión administrativa con la variable productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús para el año 2018 y las conclusiones que abordaron los tesisistas fueron que hay una relación positiva de forma importante de la variable gestión administrativa y la productividad laboral en los empleados del municipio de Jesús en la región Cajamarca en el año 2018, donde el valor de coeficiente de r de Pearson fue de 0.585, y aplicando la prueba estadística Chi Cuadrado se tiene un valor P-value de = 0,11, teniendo un nivel de significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). En relación a la dimensión eficiencia también hay una correlación positiva de forma considerable, donde su r de Pearson es igual a 0.639, y aplicando la prueba estadística del Chi Cuadrado se tiene un P-value de 0,005, que es menor al nivel significancia que es de 0.05 ($\alpha = 0.05$). Con relación a la dimensión eficacia, de igual manera, hay una correlación positiva media, obteniendo un r de Pearson de 0.339, y con la prueba del Chi Cuadrado se obtiene un P-value de 0,163, y como este resultado es mayor al nivel significancia que es 0.05 ($\alpha = 0.05$), se determina que no existe una relación significativa.
- (Córdova, 2019), tesis “Proceso de ejecución presupuestaria y la calidad de gasto en una Unidad Ejecutora de una entidad del Estado,

Lima 2019”, investigación realizada para optar el Grado de Maestro en Gestión Pública en la UCV, cuyo objetivo principal es establecer la correlación entre las variables de estudio: Ejecución Presupuestaria y la Calidad de Gasto, en la Unidad Ejecutora N° 002 de la Contraloría General de la República, y determinó las siguientes conclusiones: que existe una correlación de forma directa entre el proceso de ejecución presupuestaria y la calidad de gasto en la Unidad Ejecutora N°002 de la Contraloría General de la República, considerando para ello la aplicación del estadístico del Rho de Spearman obteniendo un valor de coeficiente de p-valor $< 0,05$, que determina una relación fue positiva moderada, obteniendo un coeficiente de correlación de 0,692. Otras de las conclusiones es que existe una correlación significativa entre la dimensión certificación de crédito presupuestaria y la variable calidad de gasto en la Unidad Ejecutora N°002 de la Contraloría General de la República, obteniendo un valor de p-valor $< 0,05$, considerado como una correlación positiva moderada, con un coeficiente de correlación de 0,608. Otras de las conclusiones que se plantea en la investigación es que hay una relación directa entre la dimensión compromiso presupuestario y la variable calidad de gasto en la Unidad Ejecutora N°002 de la Contraloría General de la República, donde de acuerdo al Rho de Spearman el valor $p < 0,05$, y la intensidad de relación es moderada, con un coeficiente de correlación de 0,657. Se determinó que hay una relación directa entre la dimensión devengado presupuestario y la variable calidad de gasto en la Unidad Ejecutora N°002 de la Contraloría General de la República, teniendo como valor $p < 0,05$, cuya intensidad de la correlación es alta, con un coeficiente de correlación de 0,631. Y por último se concluye que existe una relación de forma directa entre la dimensión girado presupuestario y la variable calidad de gasto en la Unidad Ejecutora N°002 de la Contraloría General de la República, donde la prueba de Spearman nos da como valor $p < 0,05$, donde la

relación, es moderada, teniendo como coeficiente de correlación de 0,624.

- (Rivas, 2015), tesis “El Presupuesto y la Gestión Financiera en la Institución Educativa N° 6065 Perú Inglaterra del Distrito de Villa El Salvador”, investigación realizada para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional”, realizada en la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, donde consideró como objetivo principal, determinar la correlación de las variables de estudio presupuesto y la gestión financiera en una institución de Educación Básica Regular del Distrito del Villa el Salvador, y cuyas conclusiones que en relación al tema de la previsión, en la institución Educativa no existía es más no lo consideraban, por lo que el tema de la planificación no era preparado y no respondían a los ingresos esperados ni menos priorizaban los gastos, en referencia a la gestión financiera se basó fundamentalmente en las deficiencias de la identificación de un buen análisis financiero de la institución, por lo que la gestión financiera no realizó un buen trabajo en el manejo de los recursos, es decir, no hubo una buena planificación de materiales educativos, hubo insuficiente equipo de trabajo en la institución educativa, una infraestructura inadecuada, pero que al realizar la investigación nos encontramos que existe una relación bastante alta entre las variables de estudio, considerando un nivel de confianza del 95% tomando en consideración $\alpha=0,05$ o también $1-\alpha=0,95$.
- (Chávez & Huamán, 2018), tesis titulado “Relación de la Gestión Administrativa con la Productividad Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús, 2018”, trabajo de investigación realizado para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, realizad en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, donde consideró como objetivo central la de relacionar la variable gestión administrativa con la variable productividad laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jesús para el año

2018 y las conclusiones que abordaron los tesisas fueron que hay una correlación positiva de forma considerable entre la gestión administrativa y la productividad laboral en los trabajadores ediles de Jesús en la región Cajamarca en el año 2018, donde el valor de coeficiente de r de Pearson fue de 0.585, y aplicando la prueba estadística Chi Cuadrado se tiene un valor P-value de = 0,11, teniendo un nivel de significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). En relación a la dimensión eficiencia también hay una correlación positiva de forma considerable, donde su r de Pearson es igual a 0.639, y aplicando la prueba estadística del Chi Cuadrado se tiene un P-value de 0,005, que es menor al nivel significancia que es de 0.05 ($\alpha = 0.05$). Con relación a la dimensión eficacia, de igual manera, hay una correlación positiva media, obteniendo un r de Pearson de 0.339, y con la prueba del Chi Cuadrado se obtiene un P-value de 0,163, y como este resultado es mayor al nivel significancia que es 0.05 ($\alpha = 0.05$), se determina que no existe una relación significativa. En referencia al objetivo tres, del total de trabajadores que fueron encuestados (40 personas), se tiene que el 45% de ellos, menciona que ho existe una adecuada gestión administrativa, por la falta de una buena organización en la empresa, además no se ofrece facilidades para mejorar las actividades de trabajo y finalmente, en relación al objetivo cuatro, se tiene que de un total de 40 personas que laboran en la empresa y que fueron encuestados, nos mencionan que un 52.50% del total es productivo la mayoría de veces al momento de realizar su trabajo, esto porque no se respeta los cronogramas, o la comunicación no es buena, o la falta de motivación hacia el trabajador, o la falta de capacitaciones para el personal en referencia a las relaciones interpersonales o la importancia del clima laboral, que busque al final una mejor cohesión entre el personal y la mejora de la gestión y la productividad en general.

2.1.3. Antecedentes locales

- (Ticllacuri & Mayon, 2018), en la tesis titulada “*Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de la localidad de Huancavelica. 2017*”, investigación realizada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Huancavelica, considerando como objetivo principal central establecer la relación existente entre la variable gestión administrativa y la variable satisfacción laboral de los servidores públicos de la UGEL – Huancavelica, para el año 2017, y determinaron las siguientes conclusiones, que la variable gestión administrativa tiene una correlación positiva y de forma significativa con la variable satisfacción laboral en los servidores públicos de la UGEL - Huancavelica, año 2017, con una relación de rho de Spearman de $r_s=0,883$ y tiene una relación de forma significativa del 95% y un valor de significancia de $p=0,0$. Otra de las conclusiones, es que la gestión administrativa se relaciona de forma positiva y significativa con la dimensión bienestar del trabajo en los servidores públicos de la UGEL – Huancavelica año 2017, con una prueba de rangos de Rho de Spearman de $r_s=0,694$ que se considera como una relación positiva media y un valor de significancia de $p=0,0$. En la tercera conclusión se ha establecido que la variable gestión administrativa y la dimensión relaciones interpersonales si tienen una relación de manera positiva y significativa en los servidores públicos de la UGEL - Huancavelica, año 2017, donde el Rho de Spearman es de $r_s=0,774$, que plantea como una relación positiva considerable y su valor de significancia de $p=0,0$. Y la última conclusión determina que la variable gestión administrativa y la dimensión reconocimiento de los trabajadores de la UGEL – Huancavelica, se relacionan de forma positiva y significativa, y cuyo valor de Rho de Spearman es de $r_s=0,654$ que es considerada como una relación positiva considerable y que su grado

de significancia es de $p=0,0$.

- (García & Surfano, 2017), en la investigación *“La Gestión Administrativa y la Eficiencia de la Gestión en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Región Huancavelica – 2015”*, tesis elaborada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, realizada en la Universidad Nacional de Huancavelica, teniendo como objetivo principal la de establecer la correlación entre la variable de estudio gestión administrativa y la variable de estudio eficiencia de la gestión de los servidores públicos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, y cuyas conclusiones a la que arribaron los investigadores son que existe una correlación entre la gestión administrativa y la eficiencia en la gestión, con un grado de significancia de 0,01, que es menor al 5% permitido. Otras de las conclusiones es que la dimensión procesos administrativo y la variable eficiencia en la gestión se relaciona en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Región Huancavelica, año 2015, de la misma manera, hay una relación entre la dimensión toma de decisiones y la variable eficiencia en la gestión en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, año 2015, también la dimensión trabajo en equipo se relaciona positivamente con la variable eficiencia en la gestión en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, año 2015 y por último la buena relación que existe entre la dimensión comunicación y la variable la eficiencia en la gestión en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, año 2015.
- (Velásquez, 2015), en la investigación *“La Gestión Administrativa optima y la eficiencia de la Gestión en la Municipalidad Distrital de Huayllay Grande, provincia de Angaráes, Región Huancavelica – año 2013”*, investigación realizada para optar el Título Profesional de Administración, en la Universidad Nacional de Huancavelica, tomando como objetivo central, que la gestión administrativa se pueda relacionar con la variable eficiencia de la gestión en la Municipalidad

Distrital de Huayllay Grande, Angaráes, Huancavelica, para el año 2013, cuyas conclusiones determina que la variable gestión administrativa tiene una correlación con la variable eficiencia de la gestión en la Municipalidad Distrital de Huayllay Grande, provincia de Angaráes, año 2013, donde un 73% de los encuestados mencionan que la relación de las variables es alta, respecto a la dimensión del proceso administrativo, donde se determina en función a los resultados obtenidos que hay una correlación de forma directa y positiva con la variable eficiencia de la gestión en el municipio distrital de Huayllay Grande, donde los elementos del proceso administrativo, en su conjunto y debidamente sistematizados contribuyen al buen manejo de gestión y a la eficiencia en la gestión, respecto a la dimensión toma de decisiones, esta también se relaciona de forma positiva y directa con la eficiencia de la gestión en el municipio distrital de Huayllay Grande, donde los principales aspectos como los conocimientos, las habilidades y la contantes mejora continua son contribuyentes en la eficiencia en la gestión, con relación a la dimensión trabajo en equipo tiene una correlación favorable con la eficacia de la gestión en el municipio distrital de Huayllay Grande, donde los temas de las comunicaciones, las capacitaciones y el manejo del liderazgo son factores influyentes en la eficiencia en la gestión del municipio, ahora con respecto a la comunicación también esta dimensión tiene una relación significativa con la eficiencia de la gestión en el municipio distrital de Huayllay Grande, donde los indicadores de comunicación, sean estas de forma directa e indirecta tienen una importancia en la eficiencia de la gestión administrativa de la municipalidad y finalmente el proceso de la administración, se fundamenta en que la institución municipal tiene como factores positivos como una adecuada estructura organizacional que es conocida por el personal que labora en ella, y poder establecer una buena implementación de estrategias administrativas gerenciales modernas.

2.2. Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.2.1. Gestión Administrativa

2.2.1.1. Definición de Gestión Administrativa

(Amador, 2003) establece que: “La Gestión Administrativa se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” La Gestión Administrativa permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

(Abreu, 2004) citando a Fayol (1916), definió operativamente la gestión administrativa diciendo que la misma consiste en: “Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres”, del mismo modo cita a Terry quien define “La gestión administrativa, es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos (p. 08)

La gestión administrativa es el manejo de los recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones. , con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza- aprendizaje. UNESCO en Perú (2011).

La gerencia más que una función o cargo como comúnmente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución (Oyarce, 1998).

Se puede sintetizar como Administración (Marco teórico), Gestión (Marco operativo), Gerencia (Marco actitudinal). (Oyarce, 1998).

(García, 2008, p. 161), “La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos las personas cumplen eficientemente los objetivos trazados”.

La gestión administrativa es el sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución o la empresa. (Molocho, 2010).

La administración constituye una disciplina profesional que comprende un conjunto de elementos teóricos inherentes al funcionamiento de las entidades (Oyarce, 1998).

La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo e las actividades institucionales (Oyarce, 1998).

Para (Koontz & Odonnell, 1987), la administración es "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes y que la gestión administrativa cumple funciones que permiten suministrar de manera eficaz, eficiente y oportuna, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de la organización”.

Según Wilburg Jiménez Castro, en su libro "Introducción a la teoría administrativa" define: "La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".

(Aumage, 1979), menciona que la gestión administrativa es “una actividad que agrupa a todo aquello que no esté afecto de modo directo por la fabricación y que toda empresa cualquiera que sea su vocación incluye forzosamente un sector administrativo que tiene tendencia a crecer más rápidamente que el respectivo sector de producción”.

La gestión administrativa es un proceso particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos.

(Anzola 2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pág.70).

Se entiende a la Gestión Administrativa, como el conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza y que este modelo permite el cumplimiento y la eficiente aplicación del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), donde se optimiza la ejecución de los procesos, con el fin de mejorar la calidad y la eficacia en las organizaciones.

Según Brook Adams, define la Administración como "La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad".

(Chiavenato, 1998), sostiene que la gestión administrativa es “el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades”.

(Castro, 2007), sostiene que “las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en

vísperas a la obtención de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado”.

2.2.1.2. Dimensiones de la Gestión Administrativa

- **Planificación**

(Gill Estallo, 2007) define la planificación como un proceso de toma de decisiones respecto del futuro, anticipándose a los hechos, y en función de su previsión determinando las actividades que deberán ejecutarse, así como la manera en que han de llevarse a la práctica. Todo ello, establece una selección de los objetivos estratégicos que se quieren lograr cumplir, por ello la planificación se tiene que establecer con el desarrollo de un conjunto de políticas, de programas y de los presupuestos, que son importantes para el logro de esos objetivos. El proceso de la planificación es una herramienta de la dirección de la empresa usada para ejecutar lo propuesto.

(Saavedra, 2001) hace notar que aun cuando siempre las personas han tendido a planificar sus vidas y sus instituciones, en el siglo XX la planificación adquirió un carácter de ciencia, y desde entonces ha estado ligada al conocimiento científico, define a la planificación como las actuaciones de un directivo en el presente, pero con una visión puesta en el futuro, identificando los medios necesarios para lograr lo proyectado. Enumera los principios de la planificación, tales como la racionalidad, la previsión, la universalidad, la unidad y la continuidad.

Según Agustín Reyes Ponce, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

(Pedreira, 2001) usa el concepto de “a priori”, para indicar la manera anticipada de tomar decisiones respecto del futuro, y

siempre asociándolo a la consecución de objetivos, lo cual hace de la formulación y búsqueda de las metas de la organización la principal tarea de la planificación y en el contexto de las previsiones financieras echa mano del concepto de las estimaciones, un criterio que debe ser cuidadosamente definido, para que al llegar el futuro para el cual hacen provisión, estén lo más ajustadas posibles a la realidad de la necesidad.

(Gorostegui, 1994), define a la planificación como “el establecimiento de objetivos, la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos, es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados”.

- **Organización**

Según, (Amador, 2008), define a la organización como “la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas, organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa”. “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

(Gutiérrez, 2005) define la organización como un proceso que agrupa las actividades necesarias a fin de lograr un objetivo común, estableciendo con claridad los objetivos y las políticas, las tareas y funciones de cada puesto, las estructuras y niveles jerárquicos necesarios, precisando los procedimientos, los sistemas y las técnicas que se necesitan para ejecutar las diferentes actividades, y especificando los

canales de información entre los diferentes departamentos de la organización y su finalidad es facilitar el uso de los recursos de manera equilibrada y relacionar el trabajo con quienes deben hacerlo sin que haya interferencias.

(Chiavenato, 2009), menciona que las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización, además organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Para (Román, 2009), la organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa y que la estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales: Metas, Programas, Recursos, Ambientes y Líderes. De acuerdo a (Lau, 2007) en la fase de organización es vital la sistematización de todos los recursos materiales, además de saber ubicar a cada una de las personas en el justo lugar que le corresponde, de manera que la estructura resultante sea la más indicada a los intereses organizacionales, logrado esto, se

optimizará el desempeño de las actividades requeridas para el logro de los objetivos específicos propuestos. También la organización provee la ventaja de conservar las relaciones entre los individuos que realizan las tareas, mediante la asignación de funciones específicas a cada persona.

- **Dirección**

Para (Amador, 2008), la dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio, la eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

(Jiménez, 2000) explica cómo el concepto de dirección ha evolucionado, recordando que Fayol, influenciado por la práctica militar, identificó esta fase del proceso administrativo con el nombre de mando y que al transcurrir el tiempo llegó a conocerse como dirección administrativa, además, el significado de la dirección también ha evolucionado, pues los directivos han sido influidos por el desarrollo de nuevos comportamientos, de tal manera que desde una posición de mando se ha llegado a la función de líder, dando lugar a la asociación de la función de la dirección con características propias del liderazgo.

Para (Koontz & Weihrich, 1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

Para (Daft, 2001), las organizaciones son entidades sociales,

dirigidas a metas diseñada con una estructura deliberada y con sistema de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

(Illeda & Prieto, 2001) mencionan el concepto de dirección estratégica como una de las principales actividades de la gestión directiva y que implica un análisis al interior de la organización, y al entorno en que opera, pues incluye el sector o los sectores en los que la organización actúa analizando la competencia. Su propósito es detectar con precisión las oportunidades para sacar ventajas competitivas. Inicialmente el concepto de dirección estratégica se usó en las grandes corporaciones, pero hoy es una necesidad en toda organización.

(Ivancevich & Lorenzi, 1997), lo define como una Organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

(Soria, 2002) percibe que, de las cuatro fases del proceso administrativo, la dirección es la más complicada de todas, debido a que las demás se ejecutan precisamente a través de la dirección y que su función principal del directivo es tomar decisiones y ejecutar acciones a fin de que los subalternos realicen las actividades.

Munch, manifiesta que la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

- **Control**

(Amador, 2008), considera que el Control “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas”, además (Amador, 2008), define al control como “el proceso de vigilar

actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación, donde todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó”.

Según (Rodríguez, 2002), el control es la esencia para la óptima operación de una organización como sistema, pues por definición el control actúa como proceso para evitar el desorden en todas sus actividades, haciéndolas congruentes y posibilitando los objetivos y que las actividades de control verifican, regulan, comparan, ejercen autoridad, limitan y restringen. Una característica del control es que sus costos son muy elevados en cualquier organización. Lamentablemente, si no están bien diseñados, a pesar de su alto costo pueden ser poco efectivos.

(Robbins & Decenzo, 2003) atribuyen la importancia del control a su papel de vigilante del cumplimiento de los objetivos y de que no haya abuso de autoridad y que las cualidades del control son la exactitud, la economía, la flexibilidad, que sea razonable, correctivo, oportuno e inteligible. Como proceso ocurre cuando la administración establece los estándares de desempeño derivados de los objetivos planificados. Luego se mide el desempeño real, comparándolo con dichos estándares. Al encontrarse una variación, la administración decide de acuerdo con la situación, si se adaptan los estándares, el desempeño, o no se hace nada.

(Santillana, 2003) define el control como la fase en la que se opera con el fin de lograr los objetivos de las otras fases del proceso administrativo, además, en el control se integran y armonizan las otras, de tal manera que todas toman parte en la consecución de la misión y los objetivos de la organización. En lugar de ser una fase aislada de las demás, el control interactúa con las otras, pues es imposible que haya planificación sin

control, organización sin control, y dirección sin control. Así que el control ciertamente es una fase del proceso administrativo, pero al mismo tiempo es parte de las otras fases. (Stoner, 1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

(Carrera, 2010), menciona que el control es considerado como un mecanismo que permite corregir las desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, necesarios para el éxito organizacional. Se entiende por control administrativo como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde evalúan factores internos y externos de la organización.

(Koontz & O'Donnell, 1987), consideran al control como la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

(Chiavenato, 2009), define al control con una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Para (Robbins, 1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Mientras que, para Fayol, citado por (Melinkoff, 1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios

administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”.
(p.62).

2.2.1.3.Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa, es de suma importancia en las organizaciones e instituciones en general, porque buscan enfatizar y establecer cimientos para poder realizar las ejecuciones y la diferentes tareas, logrando formar redes funcionales donde se establecen las relaciones y las articulaciones de las diversas acciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales e institucionales, y poder establecer la administración como un proceso comprendiendo diversas funcionalidades y diversas acciones que los gerentes buscan lograr para cumplir con los objetivos planificados y como disciplina, porque se tiene que tomar en consideración los conocimientos en donde se pueden incluir principios, teorías, modelos, definiciones, por todo ello es necesario considerar a la administración como una acción que conduce de forma racional todas las actividades, todos los esfuerzos y el uso adecuado de todos los recursos, con el propósito de lograr su desarrollo y crecimiento.

Es necesario que se tome en consideración, que con el tiempo, se plasman las competencias y que para poder estar al nivel de otras organizaciones, se tiene que estar preparados y sobre todo informados, para poder tomar decisiones correctas y en beneficio de la empresa, por ello, la gestión administrativa son los procesos que se requieren para establecer esas decisiones de forma correcta y adecuada cumpliendo sistemáticamente todos los procesos que se tiene que realizar, que inclusive en los manejos de las finanzas es importante conocerlos, por ello desde el siglo XIX, se ha considerado a la gestión administrativa, como la aplicación de un conjunto de acciones determinados en cuatro importantes fases,

que los gerentes o administradores deben aplicar de forma adecuada.

En la actualidad hablar de la gestión administrativa moderna, es conocer todo el accionar de establecer los mecanismos de confección de la sociedad que sea considerado con una economía estable y que realice las mejoras en las normas sociales y con estados que realicen los trabajos más eficaces, por lo que es importante tener en claro que la gestión administrativa de las organizaciones también el tema del desarrollo y aplicación de las diversas etapas, deben ser claros y bien definidos y que realicen sus acciones en base a determinaciones y satisfacciones de los objetivos plasmados en función a los aspectos políticos, sociales y económicos, que son considerados por los gerentes en la competitividad empresarial. Pero en los aspectos más complejos que se puedan presentar, será necesario acumular todos los recursos materiales en una organización, el trabajo que realiza la gestión administrativa es de suma importancia para lograr cumplir con los objetivos establecidos, por lo que, es uno de los principales factores que influyen en la gestión administrativa, más en el sector público que en el privado porque es muy importante y fundamental para el establecer el desarrollo, el crecimiento en el ámbito social y en el ámbito económico de un país o Estado..

Por lo tanto, se plasma la importancia de la gestión administrativa en una organización y que se responsabiliza de establecer todos los procesos que se necesitan y para ello haga uso de los recursos que tiene la organización, con el propósito de lograr cumplir con las metas y los objetivos trazados. Por lo que es necesario, considerar que se realiza todo proceso para lograr establecer las tareas básicas de una empresa de forma sistémica, considerando, que los procesos como la misma gestión administrativa, son acciones que se pueden entender y aplicarlos de forma correcta, logrando identificar todas

las relaciones básicas; conocido como modelos y que son usados para poder representar todas las relaciones complejas y adecuarlos correctamente.

La gestión administrativa en una organización es importante, porque se considera como uno de los principales factores, cuando se realizan actividades empresariales u organizacionales, puesto que de ella dependerá los éxitos a conseguir, La gestión administrativa, también es de suma importancia en las organizaciones, puesto que plantea las principales bases para poder ejecutar todas las actividades y establecer el cumplimiento de los metas y los objetivos planificados inicialmente como parte de las fases del proceso administrativo, además la gestión administrativa se responsabiliza de realizar correctamente todos los procesos, y para ello hace uso de todos los recursos que tiene la organización.

2.2.1.4. Objetivos de la Gestión Administrativa

Los objetivos que se plantea en la gestión administrativa es realizar una optimización adecuada del potencial humano, de los recursos económicos y físicos que tienen las organizaciones e instituciones, en base a una adecuada organización y desarrollo de los sistemas administrativos, desarrollando en ella un tema de cultura organizacional, que busque contribuir con el desarrollo de la gestión empresarial y sobre todo del desarrollo de la gestión administrativa, que se plantee en base a la eficacia y la eficiencia. Cuando establecemos los objetivos que tiene la gestión administrativa, también se debe considerar la importancia de la coordinación que se hace en las cargas administrativas de las organizaciones, buscando manejar adecuadamente y con eficiencia los recursos que cuenta una organización. Ejecutar de forma óptima todas las operaciones financieras que pasan en el interior de la organización, además, de lograr un buen manejo contable, estableciendo los reportes de los estados financieros o gestionar

todas las acciones del tema legal, son algunas de las principales acciones que se realiza en la empresa, estableciendo una correcta aplicación de la gestión administrativa.

Considerar a un conjunto de profesionales en las responsabilidades de las funciones directivas, o contar con un personal directivo con competencias sólidas que permita gestionar de una manera más estratégica el capital humano para establecer el valor agregado en beneficio de la organización, logrando el desarrollo personal de sus colaboradores y poder generar beneficios a la comunidad. Establecer una visión estratégica e integral del personal que labora en las organizaciones, permitirá movilizar ese personal con competencias y criterios de toma de decisiones correctas y de forma eficaz, eficiente y efectivo.

2.2.1.5. Funciones de la Gestión Administrativa

- **Realización de los Procesos de Gestión:** Los cuales se deben aplicar de forma adecuada, con el fin de llevarlos a cabo el correcto desempeño efectivo en las diferentes actividades de cada una de las funciones administrativas, los cuales deben considerar las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), sistematizando en función al cumplimiento de los objetivos.
- **Contratación de Personal:** Trata de realizar los procesos de selección, de la capacitación, de la colocación y las remuneraciones del personal, esto se determina en función a los objetivos de la organización y que para lograr cumplirlos es necesario contar con el personal de calidad y con competencias, por lo que, es importante tener en cuenta las necesidades de los trabajadores y establecer la lealtad hacia la empresa.
- **Salvaguardia de los Activos:** Como se sabe los activos de las empresas, deben estar sumamente protegidas, evitando las pérdidas o daños causados por diversos factores, por lo que es necesario e indispensable contar con los registros adecuados por

cada uno de los activos de la empresa, dando responsabilidades al personal de su uso adecuado y cuidarla adecuadamente.

- **Relaciones Públicas:** La comunicación es una de las herramientas que tienen las organizaciones, para realizar una gestión administrativa exitosa, la cual sirve para establecer y mantener las diversas formas de comunicación que puede haber entre la organización y los clientes o usuarios.
- **Establecer secuencias de trabajo:** Para realizar un buen desempeño y que no tenga las interrupciones de las labores administrativas, se deben realizar diversas acciones de desarrollo de sistemas y procedimientos de actividades que estén bien diseñadas y definidas, estableciendo la interdependencia e interrelación de todas las actividades que se realizan en cada una de las áreas o departamentos de la empresa.
- **Compra de Activos Fijos:** En cada una de las áreas o departamentos existen necesidades de activos fijos adecuados, con el fin de tener rendimientos eficientes y económicos de los trabajos que se realizan, por tanto, se tiene que establecer el seguimiento de procedimiento estándar en los procesos de selección y compra de cada tipo de los activos fijos requeridos, además de considerar una acción importante, como la de detectar y evaluar las necesidades del activo, evitando de esa manera, gastos que no son necesarios y que pueden afectar a las finanzas de la organización.

2.2.1.6. Teorías de la Gestión Administrativa

- **Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica**
Frederick Winslow Taylor (1856-1915), conocido en el ámbito de la administración como el "Padre de la Administración Científica", por haber realizado investigaciones sobre las operaciones fabriles, de forma sistémica, principalmente en el área de producción, haciendo uso de los métodos científicos.

Este estudio científico lo aplico por medio del método de la observación, de donde se plantearon las diversas hipótesis que sirvieron como base para poder desarrollar e implementar otros procedimientos y formas para trabajar más productivas para la organización, estas investigaciones la pudo realizar gracias al apoyo de los trabajadores, que fuera del horario de trabajo, aplicaron esas acciones y que al final tuvo resultados que consideraba exitosos para sus estudios, logrando mejorar la producción y que después fueron aplicándose en el trabajo, previa capacitaciones a los trabajadores.

Taylor concluye que todo el trabajo realizado y los resultados obtenidos, eran aplicables a cualquier tipo de organización, y las conclusiones a las que arriba su estudio se fundamenta en:

- ✓ Que no había ningún sistema efectivo de trabajo.
- ✓ No había ningún incentivo económico para los obreros y mejoren su trabajo.
- ✓ Las decisiones tomadas eran al estilo militar y de forma empírica, no había un conocimiento científico.
- ✓ Los trabajadores son incorporados a sus labores sin considerar sus competencias.

Por otro lado, Taylor desarrolló métodos para lograr organizar mejor las labores, para ello uso materiales, los equipos y las habilidades de los trabajadores, a los que él los llamo tiempos y movimientos, que en la actualidad lo llamamos operaciones del proceso o sistema. Fundamenta su teoría en los siguientes principios:

- ✓ **Principio de planeamiento:** Lo que se busco es sustituir en las labores de los trabajadores: el trabajo individual que realizaba, el ser improvisado, el realizar acciones de forma empírica, por mejoras con la aplicación de métodos basados en procedimientos científicos, y para ello aplico la

planeación del método, sustituir las improvisaciones de los trabajadores por aplicación de las ciencias.

- ✓ **Principio de la preparación/planeación:** Donde realizo la selección de forma científica de los obreros, en función a sus conocimientos y establecer una mejor preparación, más entrenamiento, con el propósito de ser más productivos de acuerdo al método planeado.
- ✓ **Principio del control:** Realizar el control de las actividades, para comprobar que efectivamente se están realizando todas esas actividades de acuerdo a los establecido en el plan.
- ✓ **Principio de la ejecución:** Es realizar la distribución de forma distinta, con sus respectivas atribuciones y responsabilidades de cada trabajador, con la idea de establecer que la distribución de las labores sea de forma ordenada y disciplinada.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo, sigue siendo de vital importancia y que su enfoque se ha diseñado de acuerdo a los tiempos de la actualidad.

- **Henry Fayol y la Teoría Clásica de la Organización**

Henry Fayol (1841-1925), de origen francés, es el responsable de la teoría administrativa, quien plantea que esta teoría se puede aplicar en todas las organizaciones que manejan personal, es considerado como el padre del proceso administrativo, y se le considera como el creador y el principal impulsador de la división de las áreas funcionales para las organizaciones.

Fayol, representan a la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo" y en su libro "Administration Industrielle et Générale" (Administración Industrial y General), publicado en 1916, daba manifiesto respecto a la administración adecuada de las empresas y del manejo de los recursos humanos.

Fayol identificó 5 reglas o deberes de la administración:

- ✓ Planeación: Donde se diseña planes de acción, para el futuro.

✓ Organización: Donde se establecen la movilización de todos los recursos de la organización para poner en ejecución el plan.

✓ Dirección: Que es la acción de dirigir, de poder seleccionar y realizar la evaluación de los trabajadores, con la finalidad de mejorar las labores y cumplir con lo planificado.

✓ Coordinación: Busca integrar todos los esfuerzos y asegurar que la información llegue a todos y se solucionen los problemas.

✓ Control: Donde se busca cumplir con las acciones que se planificaron y ejecutaron, para hacer las medidas correctivas.

Además, Fayol tuvo la idea de que la administración se puede enseñar, para ello buscaba mejorar la calidad de la administración y planteó un conjunto de principios que sirven hasta ahora para la orientar mejor el proceso administrativo, dichos principios son:

✓ División del trabajo.

✓ Autoridad y responsabilidad.

✓ Disciplina.

✓ Unidad de mando.

✓ Unidad de dirección.

✓ Interés general sobre el individual.

✓ Justa remuneración al personal.

✓ Delegación vs. Centralización.

✓ Jerarquías.

✓ Orden.

✓ Equidad.

✓ Estabilidad del personal.

✓ Iniciativa.

✓ Espíritu de equipo.

Además, Fayol da a conocer que estos principios no son rígidos y que lo más resaltante de todo ello es que logren contribuir en

el desarrollo de las actividades empresariales, sobre todo en el manejo de los recursos humanos. Por otro lado, Fayol plantea áreas funciones dentro de las empresas para mejorar los procesos, estas áreas funcionales las dividió en:

- ✓ Área Técnica: Que tiene que ver con el tema de producción
- ✓ Área Comercial: Su propósito es las funciones de la compraventa
- ✓ Área Financiera: Que está encargada del tema del uso de los presupuestos
- ✓ Área Contable: Responsable de los procesos del inventario, balances contable y costos
- ✓ Área Seguridad: Encargada de establecer la seguridad de los bienes de la empresa y del empleado
- ✓ Área Administrativa: Responsable del uso correctos de los recursos.

- **Elton Mayo y la Teoría de las Relaciones Humanas**

Esta teoría se basa en la necesidad de humanizar el manejo de la administración, y por ello surge la idea de establecer las ciencias humanas, enmarcadas en la filosofía de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, que son importantes para el trabajo humanitario que se implantó en la administración.

Esta teoría de las relaciones humanas, conocida como escuela humanística de la administración, fue planteada por George Eltón Mayo (1880-1949), surge en los EE.UU. y es una de las corrientes en contra de la teoría clásica de la administración, en esta teoría, se busca mejorar y corregir las tendencias de la deshumanización que se implanta en los centros laborales del trabajo, con el uso de los métodos científicos y precisos, que los trabajadores estaban sometidos. La teoría de las relaciones humanas poco a poco libera esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y plantea nuevos enfoques y

nuevos patrones de vida, estas se convierten en movimiento americano, porque se enfoca en una democracia de conceptos administrativos más fuertes.

Las principales causas que implemento la Teoría de las Relaciones Humanas son:

- ✓ La necesidad de humanizar y lograr democratizar la administración.
- ✓ Desarrollar las ciencias humanas.
- ✓ Aplicar la filosofía pragmática de Dewey y la psicología dinámica de Lewin.
- ✓ Tomar como referencia los resultados del experimento de Hawthorne.

- **El enfoque humanístico.**

Este enfoque lo que busca es promover la revolución conceptual en las teorías administrativas, es decir, si inicialmente se realizaba las tareas aplicando la administración científica, en una estructura organizacional planteada por la teoría clásica de la administración, ahora lo que se plantea es que los trabajadores realicen sus actividades participando en las empresas, además en este enfoque humanístico, el tema de la importancia que se da a las máquinas o a los métodos de trabajo, por tener organizaciones formales y con ciertos principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ahora pasan por los aspectos psicológicos y sociológicos.

Necesidades de esta teoría.

- ✓ **Necesidad de humanizar y democratizar la administración**, estableciendo la liberación de los trabajos mecánicos de la teoría clásica, por ello la teoría de las relaciones humanas, como un movimiento humanístico busca la democracia de los conceptos administrativos.
- ✓ **El desarrollo de las llamadas ciencias humanas**, que es la aplicación y la ejecución de los estudios psicológicos y

sociológicos, aplicando estos estudios en los trabajos organizaciones o empresas industriales, los cuales demostraron la falencia de la teoría clásica.

✓ **Las ideas de la filosofía pragmática de Dewey y de la psicología dinámica de Lewin**, que fueron considerados importantes para el proceso del humanismo en la administración, Mayo, como fundador de la escuela; la filosofía de Dewey colaboro con esa teoría de forma indirecta y Lewin de una forma más directa contribuyeron en el desarrollo de la teoría.

✓ **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, que fueron vital para el planteamiento de la teoría de Mayo, este experimento se desarrolló entre 1927 y 1932, con resultados bastante interesantes para el proceso de las teorías de la relaciones humanas, poniendo en serios problemas a los establecidos en la teoría clásica de la administración.

Este experimento, planteó las siguientes conclusiones:

✓ **El nivel de producción depende de la integración social**: Donde el proceso de la producción no se determina por la capacidad física o fisiológica de los trabajadores, sino se fundamenta por las normas sociales, además su capacidad social determina su nivel de competitividad y de lo eficiente que puede ser.

✓ **El comportamiento social de los trabajadores**: El comportamiento del trabajador se complementa con el apoyo del grupo de trabajadores, quienes no reaccionan de forma aislada o individualmente. Los trabajadores no determinaban sus metas de producción por sí mismas, sino que dependían del grupo de trabajadores, y que tenían sanciones y castigos si no cumplían con este proceso.

✓ **Las recompensas y sanciones sociales**: Donde los trabajadores que tenían producción menor o mayor que los

demás trabajadores y de acuerdo a las normas establecidas, solían perder el afecto y el reconocimiento de los demás trabajadores, porque por el condicionamiento que plantea las normas, se establecía la reacción y comportamiento de los trabajadores.

Por tanto, la teoría de las relaciones humanas en las organizaciones, se determinaba en la participación de los trabajadores en los diferentes grupos sociales y que tienen mayor interacción social, esta teoría entiende por relaciones humanas a todas las acciones y todas las actitudes que resulten de los contactos que se da entre las personas y grupos de personas, considerando que cada persona tiene una personalidad diferente y que su comportamiento y su actitud influye en función a como se interrelaciona con otras personas con quienes mantiene contacto.

La importancia del contenido del cargo: Respecto a la división del trabajo, tal vez no es el tema más fuerte que maneja Elton Mayo, pero lo que realizaron es verificar que la especialización extrema (teoría clásica), no garantizaba ser más eficiente en la empresa, además también evidenciaron que los contenidos del trabajo y su propia naturaleza logran influir en la moral de los trabajadores, otras de las evidencias que verifica, es que las actividades simples y que se repiten constantemente, se vuelven monótonos y esto afectan de forma negativa a los actividades que realizan los trabajadores y trae como consecuencia la reducción de la eficiencia y la satisfacción.

- **Teoría de los dos factores Motivación – Higiene de Frederick Herzberg**

Conocida también como Teoría de los dos Factores, donde se determinan la satisfacción y la insatisfacción de los trabajadores, esta teoría plantea que las personas tienen

determinadas necesidades como la de poder evitar situaciones desagradables y necesidades de poder crecer emocional e intelectualmente, por ser cualitativas estas necesidades, se requieren para cada uno de estas necesidades diferentes incentivos.

Factores Higiénicos

Es el factor de la insatisfacción, se plantea básicamente en los resultados de los factores de higiene, es decir, si estas necesidades faltasen o no son los adecuados, causan insatisfacciones a las personas.

Factores de higiene

- ✓ **Sueldo y beneficios:** Que son necesidades económicas, y que es la empresa o la persona que contrata es quien realiza los pagos de las remuneraciones.
- ✓ **Política de la empresa y su organización:** Que son las necesidades donde el trabajador está bajo el mandato de las normas o políticas de trabajo de la empresa..
- ✓ **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Son las necesidades que el trabajador tiene en su centro de trabajo, por lo que, existe interrelación con los demás trabajadores del centro de labores.
- ✓ **Ambiente físico:** El lugar, donde realiza sus labores el trabajador, que puede ser la oficina o cualquier área de trabajo donde realiza sus actividades laborales.
- ✓ **Supervisión:** Es la necesidad que tiene una persona de ser controlada por otra persona, que vigila todas las actividades y procedimientos durante el tiempo de labores, y esto resulta en mucho de los casos insatisfacción en su desempeño laboral.
- ✓ **Status:** El “status” que el trabajador tiene en la estructura organizacional de la empresa.

- ✓ **Seguridad laboral:** Como trabajador, es necesario tener un seguro dentro del centro de labores o también tener un seguro ya sea económico u otro que solvente al trabajador.
- ✓ **Crecimiento, madurez y consolidación:** Es el desarrollo y crecimiento del trabajador en la organización, y que se aporta de forma positiva o negativa a la empresa, muchas veces no son controlados por el trabajador y eso produce insatisfacción.

Factores de motivación

- ✓ **Logros y reconocimiento:** Se plantea a los factores donde se reconoce al trabajador y que a su vez es motivado por la empresa.
- ✓ **Independencia laboral y responsabilidad:** Se fundamenta en su ámbito laboral, donde su factor de la responsabilidad, es importante, por lo que te da confianza de realizar tus labores y que a la vez es una forma de motivación para el colaborador.

Con respecto a estos factores, podemos mencionar que Maslow considera para sus necesidades fisiológicas y de seguridad lo determinan los factores higiénicos, mientras que para las necesidades de estima y autorrealización considera los factores motivacionales.

- **Teoría de Maslow**

Durante el siglo XX, se han desarrollado diferentes teorías del pensamiento psicológico respecto al ser humano: el psicodinámico, el conductual y el humanista/existencial; y justamente la teoría de Maslow, se sistematiza más con la teoría de la psicología humanista, por realizar una investigación en el área de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. Fue en el año 1943, que Maslow plantea su famosa “Teoría de la Motivación Humana”, cuya base se fundamenta en la ciencias sociales y utilizado muy seguido en el ámbito de los estudios

clínicos de la psicología y que se ha convertido como una de las teorías más utilizadas en el campo motivacional, en la gestión organizacional y el comportamiento organizacional.

Esta teoría se basa en cinco niveles de necesidades a saber la necesidad fisiológica, la necesidad de seguridad, la necesidad de amor y pertenencia, la necesidad de estima y la necesidad de auto-realización; por otro lado, Maslow diferencia estos niveles de necesidades en “deficitarias”, que se refiere a las carencias que puede tener la persona (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y en “desarrollo del ser”, que se refiere a los quehaceres de las personas (auto-realización).

Estos niveles de necesidades de acuerdo a Maslow, se caracterizan por:

- ✓ **Necesidades fisiológicas:** Que tienen un origen biológico y se orienta hacia la supervivencia de las personas, consideradas como necesidades fundamentales o básicas, como las necesidades de poder respirar, de beber líquidos, de descansar, de alimentarse, de sexo, de refugio, entre otros.
- ✓ **Necesidades de seguridad:** Se refiere a las que se orientan básicamente en la seguridad de las personas, de tener un orden, de obtener estabilidad y de tener la debida protección, como la necesidad de un trabajo, de tener ingresos y recursos, de tener un seguro de salud, entre otros..
- ✓ **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** Esta necesidad se refiere básicamente a que las personas tengan afecto, tenga amor y sentir de pertenencia o de poder afiliarse a otros grupos sociales que son parte de su entorno, se basa fundamentalmente a mejorar sus acciones de soledad , estas necesidades se pueden presentar en las personas cuando tengan la necesidad de formar una familia, de poder casarse, de ser parte de una sociedad, ser un miembro de algún grupo social, político, eclesiástico entre otros.

✓ **Necesidades de estima:** Estas necesidades surgen en base a la autoestima de las personas, de ser reconocidos por otras personas o grupo de personas, de lograr acciones propias y sean reconocidas, lograr el respeto por los demás y de los demás; logradas estas necesidades, las personas se sienten satisfechos, caso contrario si no se logran estas necesidades se sentirán insatisfechos, por tanto serán personas que se sientan inferiores o ser consideradas personas sin valor, por lo que, Maslow plantea dos tipos de necesidades una inferior que considera el respeto de los demás, el status dentro de la organización o grupo de personas, la dignidad, entre otros y el otro tipo de superioridad, que establece el respeto de sí mismo, tener mucha confianza, ser competitivo, lograr algo, ser independiente, entre otras cosas.

✓ **Necesidades de auto-realización:** Son las necesidades que se encuentran en la parte más alta de los niveles, donde Maslow lo describe como una de las necesidades que una persona logra ser, es decir, cumplir como un potencial de persona y que se inspira para realizar lo que quiere ser y hacer.

- **Peter Druker y la Administración**

Peter Drucker, en la actualidad es considerado como el padre de la administración moderna, sus aportes contribuyen en el desarrollo de la gestión de las organizaciones, es más, Drucker, desarrollo investigaciones con respecto a la administración, y para ello apporto con teorías y modelos teniendo como base la disciplina como parte del crecimiento de las organizaciones u empresas, como por ejemplo los enfoques humanistas y ecologistas que plantea en todas sus teorías.

Drucker, en todo su tiempo de investigación de teorías y enfoques de la administración publicó más de 35 libros, entre los cuales destacan: *The End of Economic Man: The Origins of*

Totalitarianism (1939), The Future of Industrial Man (1942), Concept of the Corporation (1945), The New Society (1950), The Practice of Management (1954), America's Next 20 Years (1957), Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions (1964), Technology, Management and Society (1970), An Introductory View of Management (1977), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles (1985), The Post-Capitalist Society (1993), Peter Drucker on the Profession of Management (1998) y The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (2001).

Fue el planteamiento de las teorías de las funciones de la administración, que Drucker aportó en la ciencia administrativa, planteando en ella que los responsables de las organizaciones tienen que tener en consideración en la gestión, las siguientes actividades fundamentales:

- ✓ Plantear correctamente los objetivos de la organización y del equipo de trabajo.
- ✓ Proporcionar y organizar todos los recursos para el logro de los objetivos.
- ✓ Motivar a los trabajadores para el logro de los objetivos.
- ✓ Establecer el control del rendimiento de los trabajadores con relación a los objetivos.
- ✓ Mejorar el desempeño, planteando de forma continua implementación de planes de mejora, tanto para la empresa como para los trabajadores.

Además, Peter Drucker, planteó la suma importancia que tienen los trabajadores que realizan labores más con sus mentes que con sus manos, le fascinaba que los empleados llegaran a saber muchas cosas respecto a las actividades que realizan sus propios jefes superiores y sus mismos compañeros de trabajo, por ello, Drucker al realizar el análisis y por consiguiente explicaba estos

fenómenos, desafiaba la corriente de pensamiento tradicional, fundamentalmente en la gestión de las organizaciones.

Por otro lado, se le conocía a Drucker como un investigador y autor de temas de liderazgo, e inclusive se le consideró como uno de los líderes que más influencia tuvo en el siglo XX, puesto que determinó una cosmovisión de los gerentes de las organizaciones tanto del sector público como del sector privado y de todo lo que tiene que ver con el tema del marketing del mundo entero.

2.2.2. Presupuesto por Resultados

2.2.2.1. Presupuesto por Resultados

Según la ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto es, “una metodología que se aplica progresivamente al Presupuesto por Resultados y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución seguimiento y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultado y uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos del estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del estado”.

Según el (MEF, 2014), define al presupuesto por resultados como:

Una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de una definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos y que estas estrategias se implementan progresivamente a través de programas presupuestales (PP), acciones de seguimiento sobre la base de los indicadores de desempeño y producción

física, las evaluaciones independientes y los incentivos a la gestión, entre otros instrumentos.

El MEF, a través de la Dirección General de Presupuesto Público, menciona que el Presupuesto por Resultados permite:

Definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para alcanzarlos, presupuestar productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de los resultados, determinar responsables en el logro de los resultados, en la implementación de los instrumentos del PpR y en la rendición de cuentas del gasto público, establecer mecanismos para generar información sobre los productos (bienes y servicios), los resultados y la gestión realizada para su logro, evaluar si se está logrando los resultados a favor de la población, usar la información para decidir en qué y cómo se va a gastar los recursos públicos, así como para la rendición de cuentas e introducir incentivos para promover que las entidades públicas se esfuercen hacia el logro de resultados.

(Wong, 2013) y su equipo lo define el Presupuesto por Resultados; “es una herramienta para mejorar la gestión presupuestaria. Permite vincular mejor el plan con el presupuesto y con la ejecución de las acciones, orientando el gasto público al logro de resultados e impactos concretos”.

(USAID-PERU, 2010), define al Presupuesto por Resultados como “una forma de optimizar los recursos que ya tenemos y los gastemos para sustentar sólidamente mayores requerimientos presupuestarios cuando sea necesario y que le interesa que los bienes y servicios que el Estado entrega a la población, sean los que realmente vayan a lograr una mejora en la calidad de vida de las personas, es decir, que sean los que propicien los resultados”.

Además, el (MEF, 2016), conceptualiza al Presupuesto por Resultados como “una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles y que para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas”.

Presupuesto por Resultados, es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público. Implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones (pliegos, unidades ejecutoras, etc.), programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro en el que eje es el Ciudadano y los Resultados que éstos requieren y valoran.

(Arellano, 2001), Director de la División de Administración Pública del Centro de Investigación y Desarrollo de México, sostiene que los gestores públicos latinoamericanos ven limitado su trabajo debido a que existe “demasiada interferencia política, extensa y abundante normatividad, escaso apoyo a la innovación y muy poca capacidad de responder con inteligencia a situaciones cambiantes”.

Según (Álvarez, 2010), el PPR:

Es un instrumento de planificación y de gestión económico-financiero asociado a la obtención de resultados, que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión del logro de resultados de la inversión realizada, a través de programas estratégicos; así como la obtención de objetivos estratégicos prioritarios, se considera también como un nuevo enfoque para elaborar el presupuesto público, en el que las interacciones y la formulación de los programas estratégicos a ser financiados

se desafíen, programen, ejecuten y evalúen en relación a los cambios que puedan propiciar favor de la población objetivo podemos considerarlo como un proceso presupuestal que incorpora la estrategia a los objetivos específicos, insumos, productos, procesos y resultados, a través de una dinámica participativa donde se analicen las proyecciones futuras que contrasten con indicadores de medición estándar prefijados, cuya ejecución se retroalimenta con el avance y el logro de los objetivos específicos incluidos en la programación estratégica del presupuesto público.

Para (Berner, 2006), Sostiene que la implementación de presupuesto por resultados en los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), es parte de un proceso de reforma más amplio denominado la nueva gerencia pública. El presupuesto por Resultados es el mecanismo por el cual el gasto público se orienta a atender las necesidades básicas de la población, logrando mejorar los niveles de vida de los ciudadanos, como manifiesta (Álvarez, 2010), que uno de los objetivos fundamentales de la administración pública es contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz bienes y servicios públicos que requiere la población. Según (USAID/PERU, 2010), define al Presupuesto por Resultados, como un enfoque para elaborar el presupuesto público, en el que los recursos se programan, asignan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios específicos positivos que se quieren alcanzar en el bienestar ciudadano, además el Presupuesto por Resultados tiene una visión integrada de la planificación y del presupuesto. (Moron, 2016), señala que cuando mencionamos planificación, indicamos qué es lo que queremos alcanzar en términos de resultados y el concepto presupuesto, indicamos en qué vamos a gastar para alcanzar lo que queremos.

(Abredop, 2010), lo define como “un instrumento flexible que permite modificar y mejorar de manera estructural las decisiones y medidas del proceso de planeación, programación presupuestaria y ejecución del gasto, haciendo énfasis en los resultados de los programas de gobierno” (p.51).

2.2.2.2. Dimensiones del Presupuesto por Resultados

- **Programas Presupuestales (PP)**

Según (MEF, 2016), lo define como “la categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un resultado específico en la población y así contribuir el logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública”.

Los PP, son consideradas como categoría presupuestaria que constituye un instrumento del PpR; es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública

Los programas presupuestales, tienen articulación territorial, es decir, que estos programas, están integradas a dos o más entidades de diferentes niveles de gobierno y en los diferentes procesos del Presupuesto por Resultados (PpR), que estén accionados y sistematizados a los PP. El Gobierno Central es el responsable de las identificaciones y los diseños de los PP, mientras que los gobiernos subnacionales, son participes de la programación, formulación y ejecución de productos/servicios de un PP en el accionar de sus propias competencias, en ese contexto, las

diferentes entidades del Estado de los diferentes niveles de gobierno, tiene que verificar si sus actividades logran contribuir a los PP, previa programación de la Estructura Funcional Programática (EFP) de los Programas Presupuestales.

Los Programas Presupuestales (PP), son de vital importancia porque:

- ✓ Identifican y asignan todos los recursos en los productos (bienes y servicios), que busquen beneficiar a la comunidad.
- ✓ Evalúan todos los gastos públicos, permitiendo aclarar la lógica causal entre los productos que se proveen a la comunidad y los resultados que se obtienen, y considerar indicadores para ser medidos.
- ✓ Articulan los diferentes niveles de gobierno, mediante las implementaciones de los programas presupuestales con articulación territorial, que permite mejorar y obtener mejores resultados, además, que generan mejor el aprendizaje en los niveles de gobierno.

- **Seguimiento**

Es el proceso que se realiza de forma continua en la recolección y en el diagnóstico de la información de desempeño respecto a cómo un proyecto, un programa o una política, logra resultados previstos y como se ejecuta, como se proporciona los insumos para realizar evaluaciones de procesos y evaluaciones de impacto.

Es importante el seguimiento porque permite conocer en qué se gasta el presupuesto público de los programas presupuestales, saber cómo está los resultados en favor de las poblaciones, saber si hay cierre de brechas en las diversas necesidades de la comunidad, estableciendo la transparencia y rendición de cuentas para la población, con relación a la ejecución de los presupuestos

y del logro de los resultados e identificando problemas de gestión que puedan dificultar los resultados y poder establecer la medidas correctivas.

De acuerdo al (MEF, 2016), el seguimiento como definición “es un proceso continuo de recolección y análisis de información, que da cuenta en qué medida un proyecto, programa o política está logrando los resultados previstos y cómo se está ejecutando, proporciona insumos para la evaluación de procesos y ejecución y evaluación de impacto”

Dentro de sus acciones principales, podemos señalar:

- ✓ La verificación del logro de los objetivos en favor de las comunidades.
- ✓ La verificación de la ejecución de los bienes y servicios previstos.
- ✓ La verificación del uso adecuado y correcto de los recursos públicos
- ✓ Identificación de las dificultades de la gestión interna y externa de la entidad u organización, que tiene dificultades en el logro de sus objetivos y de su transparencia del uso de los recursos públicos.

La importancia del seguimiento a los PP es para:

- ✓ Saber en qué se hace uso de los recursos públicos del Estado.
- ✓ Saber cuáles son los resultados que son a favor de las poblaciones.
- ✓ Saber cómo va el avance del cierre de las brechas de necesidades de la población.
- ✓ Incentivar la transparencia y rendición de cuentas del uso de los recursos públicos frente a la sociedad.
- ✓ Identificar cuáles son las dificultades frente al logro de los resultados, para tomar medidas correctivas

Además, los tipos de seguimiento que realizan son:

Seguimiento del Desempeño de los Programas Presupuestales, que es el proceso de seguimiento, que permite saber cómo está la ejecución de los Programa Presupuestales y si logran alcanzar sus objetivos y cumplir con los resultados, y se mide en base a indicadores.

Seguimiento de la Ejecución Financiera y Física de los Programas Presupuestales, que son las acciones del diagnóstico de la información presupuesto público, en información financiera y en la ejecución física de productos y actividades de los PP.

Seguimiento a temas específicos en Presupuesto Público, que son acciones específicas, donde la DGPP realiza el seguimiento del gasto público, básicamente se muestra información de gastos que se realizan en favor de la niñez y de la población pobre o vulnerable.

- **Evaluaciones Independientes**

Según el (MEF, 2016), lo definen como “el análisis sistemático y objetivo del diseño, gestión, desempeño, resultados e impactos de una intervención pública, proyecto, programa o política en curso o concluida; con el objetivo de proporcionar información confiable y útil en el proceso de toma de decisiones presupuestales y de gestión”.

Para establecer las evaluaciones se toma en consideración los siguientes criterios:

- Considerar los antecedentes de desempeño de las intervenciones públicas
- Considerar los antecedentes de las evaluaciones en función al marco del Sistema de Evaluación Independiente del Presupuesto

- Conocer los plazos de las intervenciones públicas que están ejecutándose.
- Importancia de las intervenciones públicas en base a las prioridades del gobierno.
- Conocer los recursos que están destinadas a las intervenciones públicas.

Las evaluaciones Independientes que realizan son:

- **Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal (EDEP)**, considerada como una herramienta en el marco de Presupuesto por Resultados, la cual se orienta a detectar las actividades de mejora del diseño, implementación y desempeño de las intervenciones públicas, respecto a las recomendaciones, se determinan los compromisos de mejoras de desempeño, las cuales son formalizados con la matriz del MEF y las entidades evaluadas.
- **Evaluaciones de Impacto (EI)**, logran medir los efectos causales de forma directa, atribuyendo los resultados a los que se quiere lograr cumplir, mediante la implementación, respecto a las mejoras en la calidad de vida de las poblaciones que son beneficiadas. Estos procesos se realizan por medio de la estimación de escenarios. Las EI hacen uso de metodologías, de métodos estadísticos y econométricos, que logren asegurar los grupos de control, equivalente al promedio de los grupos de los beneficiarios de las intervenciones, con las que reducen los sesgos en la estimación de los impactos.

Generan evidencias para tomar decisiones de políticas y para la rendición de cuentas respecto a la utilización de los recursos públicos, estas decisiones estas orientados a seguir, a modificar o a limitar las expansiones de las intervenciones públicas, priorizando las intervenciones, condicionando las

asignaciones de los recursos a las mejoras en los diseños, en la gestión y en las implementaciones de las intervenciones y políticas, mejorando los resultados, contribuyendo a obtener evidencias que planteen los diseños de las intervenciones y de los programas presupuestales, viabilizando la posibilidad de evaluar y complementar la información de desempeño.

- **Incentivos a la Gestión**

Las reformas del PpR, se están implementando de forma progresiva, por medio de ciertos instrumentos, como es el caso de los Incentivos a la Gestión, que busca promover el logro de los resultados sistematizando los recursos con las mejoras en gestión específicas. Estos incentivos a la gestión, son las herramientas que buscan mejorar los desempeños de las instituciones del Estado, promoviendo esfuerzos mayores para el cumplimiento de los objetivos y consiguientemente esperar los resultados. Los Programas de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, promueven la sistematización de las Políticas Nacionales que son priorizados en los niveles de gobierno.

Los incentivos de gestión son las siguientes:

Programa de Incentivos (PI), promueven las situaciones que favorecen el desarrollo sostenible de la economía local, incentivando a los municipios, a mejoras continuas y sostenibles de la gestión local. Este programa plantea las transferencias de los recursos financieros, que están condicionadas para cumplir las metas y objetivos que logren alcanzar todos los municipios en un plazo establecido.

Sus principales objetivos son las siguientes:

- ✓ Mejora la recaudación y la gestión de los tributos municipales
- ✓ Fortalece la estabilidad y la eficiencia de la recaudación y tributos municipales.

- ✓ Mejora las ejecuciones de los proyectos de inversión pública
- ✓ Reduce la desnutrición crónica infantil en el país.
- ✓ Simplifica todos los trámites y promueve la competitividad local.
- ✓ Mejorar la provisión de servicios públicos locales de acuerdo a la Ley N° 27972.
- ✓ Prevención de los Riesgos de Desastres

Además, el Programa de Incentivos, logra contribuir a la mejora de la gestión de las municipalidades, articula el trabajo de las políticas sectoriales del Gobierno Central por los Gobiernos Locales, impulsando los Programas Presupuestales y cumplimiento de las metas que estén articulados a los objetivos principales del Estado.

Convenios de Financiamiento y Apoyo Presupuestario, son los principales acuerdos de aspecto técnico que tiene la Dirección General de Presupuesto Público (DNPP) con las entidades del Estado, este último se compromete a cumplir con las metas de los Indicadores de Resultado de los programas presupuestales, además de ejecutar con el fin de mejorar los servicios públicos.

Estos Convenios se financian con recursos públicos, que provienen de las muchas donaciones que tiene el Estado, son convenios de ayuda al desarrollo, que se dan en transferencia de recursos al Tesoro Público, que sirve para impulsar la implementación de varios Programas Presupuestales, también sirven estas donaciones para destinar a la medición, al seguimiento y la asistencia técnica que impone la Dirección General de Presupuesto Público.

2.2.2.3.Importancia del Presupuesto por Resultados

Proponer diseños integrados y sistematizado a las intervenciones del Estado, en base a los resultados cuyos beneficiarios son las poblaciones, estableciendo una clara y verificable acción de

resultados que se quiere obtener, que permita establecer la integración del planeamiento estratégico ya sea nacional, regional e institucional a los presupuestos públicos, por un lado el recurso público que refleje los bienes y servicios y su valor en términos monetarios y que estos generen esos cambios que se buscan en la población, teniendo en consideración los roles y las responsabilidades en la generación de productos y resultados.

El PpR, es una herramienta importante porque logra contribuir la calidad del gasto público, el cual permite a todas las instituciones públicas, hacer el uso adecuado de los recursos públicos, planificando la priorización del gasto público en la provisión de los bienes y servicios que, contribuyeron los resultados que se vinculan al bien común de las poblaciones, tomando decisiones con información útil, que sirva en materia presupuestal y de gestión. Además, el PpR necesita de la existencia de una definición de resultados a alcanzar, las personas responsables, los procedimientos de la información de resultados, la rendición de cuentas, entre otros.

El PpR se plantea en los programas presupuestales, las acciones del seguimiento del desempeño, las evaluaciones e incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que aplica el MEF y el Plan de Implementación del Presupuesto por Resultados, el propósito del cambio es: "Fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto al bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos"

2.2.2.4. Objetivos del Presupuesto por Resultados

La implementación del PrR tiene por objetivo central, establecer el proceso de gestión presupuestaria para que se desarrolle los principios y metodologías del enfoque por resultados, logrando un Estado eficaz, generando bienestar en la población.

- ✓ Favorecer el desarrollo progresivo de una gestión orientada a resultados.
- ✓ Fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, que contribuye a mejorar el desempeño del Estado con el bien común.
- ✓ Evitar la asignación de recursos públicos a programas que no son efectivos.
- ✓ Responder a la necesidad de gerenciar la escasez de forma óptima.
- ✓ Desarrollar técnicas para mejorar los presupuestos.

2.2.2.5. Características del Presupuesto por Resultados

El PpR tiene determinadas características, que nos permite introducir cambios en las formas de ejecutar los presupuestos; partiendo con ello los esquemas tradicionales de los enfoques institucionales de las intervenciones que puedan generar aislamiento y poca articulación de las intervenciones del Estado.

Del Presupuesto por Resultados, se puede decir:

- Que es una forma de visión integrada del planeamiento y el presupuesto, y su articulación de las acciones y participación de los actores para conseguir resultados.
- Que busca plantear los diseños de acciones en base a los problemas críticos que afectan a la población.

En el Perú el tema del manejo de los procesos presupuestario, se caracteriza por ser el más inadecuado y presenta problemas evidentes en el contexto de la eficacia y calidad del gasto, por lo que, la provisión de bienes y servicios a las poblaciones fueron deficientes e inoportunas, aun considerando que todos los años esos presupuestos tiene las mismas estructuras de asignación de recursos.

Esto implica que los reales procesos se diferencian del ciclo presupuestario, estableciendo las normas vigentes, teniendo ciertas limitaciones como:

- ✓ La falta de articulación entre el planeamiento y los presupuestos.
- ✓ Asignar recursos que se centren en insumos antes que en resultados.
- ✓ Falta de flexibilidad para adecuar las estrategias a los cambios que se realizan.
- ✓ Mucha atención al control del PpR antes que en los resultados.
- ✓ El mal enfoque del tema de la austeridad y la lógica del ajuste.

2.2.2.6. Implementación del Presupuesto por Resultados en el Perú

En los últimos años, se hicieron en el Perú muchos esfuerzos para lograr reformar el Estado y su manejo en la administración pública, buscando los cambios de un modelo económico, estableciendo la apertura y la desregulación, que son las principales condiciones que permiten ahora desempeño de manera favorable en acciones de crecimiento y estabilidad económica y a raíz de esto el Perú tuvo esfuerzos desarticulados direccionados a la mejora de la eficiencia y efectividad del Estado.

Ya por el año 2000, el sector público en el Perú, se realizan adaptaciones de aplicación de herramientas articuladas al Planeamiento Estratégico, donde se plasman instrumentos como el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y los Planes Estratégicos Institucionales (PEI), considerados planes a mediano plazo, y los Planes Operativos Institucionales (POI), trabajados de forma anual, en todos estos documentos se describen la misión y visión de las entidades públicas. En estos documentos se describen la visión y la misión de cada entidad, en las cuales se consideran objetivos, estrategias, lineamientos y actividades, en las que se incluyen indicadores con metas físicas y presupuestarias, aplicándose en todas ellas la matriz estratégica del FODA, las cuales responden a las acciones que se plantea en la Gestión por Resultados (GxP) y que además, representan

cambios en la cultura de los sectores, reforzando la planificación pública y la definición de los planes que tienen relación con los recursos públicos, pero que no es vinculante a la vez. Sin embargo, un déficit, a la luz de los desarrollos conceptuales modernos, es que este ejercicio aún se corresponde con la tradición institucional en la que las entidades se ven a sí mismas. Después, se crearon las mejoras de la calidad del gasto de todos los sectores, con el propósito de lograr ahorros, seguidamente se dieron ampliaciones de actividades y fusiones en los Organismos Públicos Descentralizados (OPD), y que, desde la DNPP, se realizan seguimientos de indicadores que están relacionados con metas presupuestarias de instrumentos de planeamiento estratégico, pero que lamentablemente fracasó porque no tuvo el suficiente respaldo del planeamiento estratégico como sistema. El concepto de Presupuesto por Resultados (PPR), se da en el MEF, buscando proteger las ejecuciones presupuestarias y del monitoreo que se realizaban, en el marco de las cooperaciones técnicas articuladas en los préstamos sectoriales, donde se desarrolló conocimiento que incorpora una visión de mediano o largo plazo para la solución de los problemas. En la Ley del Presupuesto del Sector Público 2007 (Ley N° 28927) se incluyó un capítulo específico acerca del PpR. En este “Capítulo IV: Implementación del Presupuesto por Resultados”, presentado en el Anexo, se estableció la gestión presupuestaria basada en resultados y se recogió la idea de los Programas protegidos para establecer las Acciones Prioritarias que no sólo gozarían de protección presupuestaria como en el pasado, sino que además se les obligó a contar con indicadores de desempeño y se les sujetó a un seguimiento de los mismos.

La conceptualización del PpR se basa en los aportes teóricos resumidos en el capítulo anterior. En tal sentido, se define al PpR como la “aplicación de principios y técnicas para el diseño,

ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto con una articulación sustentada entre bienes y servicios (productos) a ser provistos y cambios generados en el bienestar ciudadano (resultados). Esto implica virar de la forma tradicional de asignar los recursos y tomar decisiones de gestión, centrada en las líneas de gasto, insumos y procesos hacia otra que privilegia al ciudadano como el eje y asigna recursos con base en desempeño”.

El PpR presenta determinadas características como son:

- ✓ La determinación del cambio de las instituciones a los resultados que valora y requiere el ciudadano.
- ✓ Cambiar el énfasis de pasar de insumos a productos, que se enmarca en programas o proyectos.
- ✓ Que la reforma presupuestaria pasa del “incrementalismo” a la cobertura de productos: bajo la metodología del PpR.
- ✓ Que el PpR, se involucre en actividades que propician una gestión efectiva del Estado según los marcos normativos.
- ✓ Que el PpR hace uso de informaciones de desempeño referidas a los resultados que se logran con los recursos públicos y los costos de lograr esos resultados.

Una característica fundamental que implementa el PpR es la aplicación de los enfoques de las políticas públicas que se basan en las evidencias, para entender las brechas, y después poder implementarlas y evaluarlas las posibles soluciones fundamentas en evidencias, y que el diseño considera de forma gradual del PpR, validando las metodologías y construyendo sólidamente los sistemas de indicadores, de tal manera, que la cobertura de los presupuestos públicos de forma general y de acuerdo a la metodología del PpR se darán en varios años.

2.2.2.7. Formas avanzadas de presupuesto por resultados

Varios mecanismos “avanzados” del manejo de los PpR, que han adoptado países que son parte de la OCDE son las siguientes:

✓ **Metas de desempeño vinculadas al presupuesto:** Que fija objetivos de desempeño para los sectores ejecutores como parte del PpR, como por ejemplo el sistema de “Acuerdos de Servicio Público” (Public Service Agreements) del Reino Unido, este método no es aplicable en países de bajos ingresos porque necesita de:

- Un sistema de medición de desempeño, bastantes desarrollados.
- Una base sólida de información respecto a la dependencia de los niveles de financiamiento y los resultados considerados en cada sector.

✓ **Elaboración de calificaciones resumidas de resultados (desempeño) de los programas para utilizarlas en el proceso de preparación del presupuesto.** Aplicados a la Herramienta de Evaluación de Programas de Estados Unidos (Program Assessment Rating Tool), donde los programas federales de Estados Unidos son calificados como “eficaz”, “moderadamente eficaz”, “adecuado”, “ineficaz” “no se observan resultados” por un determinado periodo, donde las calificaciones de los resultados de los programas se derivan de indicadores de desempeño y evaluaciones de programas y son poco los países que pueden desarrollarlo a corto o mediano plazo esos sistema de información con una solidez permanente.

Se ha sugerido que la presupuestación por resultados es completamente desaconsejable para una amplia gama de países, incluidos todos, o la mayoría de países de bajos ingresos. Esta nota considera que tal opinión es muy simplista. En algunos países de bajos ingresos se podría implementar un

modelo “simplificado” de presupuestación por resultados para que el proceso de elaboración del presupuesto esté basado en la información sobre el desempeño y aporte beneficios significativos al desarrollo de esos países. Pero, solamente se pueden intentar en los países que implementaron políticas macro fiscales bastante sólidas, con sistemas y demás procedimientos que puedan garantizar la ejecución de los presupuestos públicos de acuerdo a los planificado, con datos e informaciones presupuestales oportunos y fiables y tengan las capacidades para llevar diagnósticos más amplios que el manejo presupuestal lo requiera y que en muchos de los casos cabo análisis más exhaustivos, que la presupuestación por resultados requiere y que países con serios problemas de gobernabilidad posiblemente no sean beneficiados por la presupuestación por resultados.

2.2.2.8. Participación de la población en el presupuesto por resultados

Se puede participar como agente participante, en representación de las organizaciones de la población. Se participa también en las asambleas de la comunidad y de las organizaciones sociales de las que se forma parte, elaborando propuestas de proyectos y acciones a ser presentadas por los representantes en los talleres de trabajo.

Los créditos presupuestarios son asignados a las instituciones de acuerdo a la ley de presupuesto, las que al final realizan la ejecución de estos presupuestos terminando en la entrega de bienes y servicios, de acuerdo a las políticas implantados por el Estado. Estas intervenciones públicas tienen varios propósitos, y que estas intervenciones tienen efectos positivos en beneficio de las personas y poblaciones, en varios de los casos estos resultados logran cumplir con las intervenciones de otros actores o instituciones del Estado.

Si la asignación de créditos presupuestarios obedece a las organizaciones administrativas del Estado, éstas no solo estarían centradas en las intervenciones públicas sino también en los fortalecimientos administrativos de cada institución pública. Pero Si, pero la asignación presupuestaria obedece a los posibles resultados de las intervenciones públicas, sin considerar la organización administrativa del Estado, entonces no estaría contemplando las limitaciones de acción, de responsabilidades en el manejo del Estado. Por lo que, una correcta asignación no debe considerarse en ninguno de los dos extremos sino fundamentalmente en un punto intermedio que asegure que las instituciones logren acciones de acuerdo a la gestión de la estructura del Estado. Y de acuerdo a la Ley 29158 (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo –LOPE-), los diferentes sectores diseñan, ejecutan y supervisan las políticas nacionales y sectoriales, asumiendo la rectoría respecto de ellas, además planifican, financian y garantizan la provisión y prestación de servicios públicos, coordinando con los gobiernos subnacionales toda la implementación de las políticas y la evaluación de su cumplimiento, cuando se trata del ejercicio de las competencias compartidas que son materia de la descentralización. Y recordar también que el presupuesto público es un instrumento de la gestión económica y financiera del Estado, y que el Estado se gestiona a través de sus diversas instituciones.

2.2.2.9. Rol de las entidades en el proceso del Presupuesto por Resultados

La implantación del PpR propone compromisos ya sea de forma directa o indirecta por parte de los actores involucrados, que buscan realizar el fortalecimiento de la gestión pública, así como buscar el desarrollo en los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional o local, funcionarios públicos, sociedad civil), cumpliendo sus roles y compromisos, y que cada participante tiene que considerar ciertos elementos:

- ✓ La descentralización del país.
- ✓ El planeamiento estratégico de desarrollo
- ✓ La participación ciudadana como eje transversal
- ✓ La transparencia en la gestión pública

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

De acuerdo a ley la función de órgano rector y normativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público (SNPP) a nivel del país, que tienen como objetivo impulsar los diseños y la implementación del PpR, pero que de acuerdo al proceso de descentralización y cambios de la articulación entre el nivel central y los subnacionales, es importante la rectoría y práctica normativa del MEF y que esta se sistematice a una adecuada gestión concertada de los sistemas administrativos, dejando de lado el trabajo centralista que excluye a las regiones de los procesos de cambios.

Desde esta perspectiva, al MEF le corresponde:

- ✓ Diseñar de forma integral el PpR y su respectiva implementación, teniendo en consideración mecanismos de concertación e inclusión de los órganos regionales.
- ✓ Proponer normas y aspectos técnicos en materia presupuestaria, diseñando diversos mecanismos, y a su vez sean monitoreados.
- ✓ Planificar y organizar coordinando con los gobiernos subnacionales, todos los programas de desarrollo de capacidades, implementando el PpR.
- ✓ Diseñar la programación presupuestaria estratégica, tomando decisiones concertadas en función a los objetivos estratégicos de desarrollo.
- ✓ Fortalecer los procesos de planificación del desarrollo, la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública.
- ✓ Diseñar el sistema de monitoreo y evaluación del PpR en función a las necesidades de los gobiernos subnacionales.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)

Como vimos anteriormente, una gestión estatal eficaz y eficiente requiere de un buen planeamiento estratégico y de su articulación a la gestión presupuestaria. Se hace necesario, por tanto, que en el Perú contemos con un Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y un ente encargado de llevarlo adelante. Este sería el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual, formalmente, fue creado en mayo de 2005, pero hasta el momento no ha sido activado en su totalidad. La activación del CEPLAN es de mucha importancia para los procesos de planificación en el país, más aún en el contexto actual, en el que se intenta introducir una nueva forma de gestionar y manejar los recursos públicos. La implementación del presupuesto por resultados requiere un sistema de planificación que defina objetivos de desarrollo a los cuales alinearse y que constituyan el marco de las decisiones en materia presupuestal. En este marco, el CEPLAN debiera estar encargado de:

- El diseño y soporte técnico para los procesos de planificación estratégica a nivel nacional, regional y local, teniendo como marco de acción el fortalecimiento de la descentralización y las prácticas de participación ciudadana.
- La coordinación con el Sistema Nacional de Presupuesto Público para conciliar enfoques y responsabilidades en torno a la implantación del presupuesto por resultados.
- Planificar y organizar en coordinación con los gobiernos regionales, los programas de desarrollo de capacidades en el ámbito de su competencia y de las necesidades específicas de cada región.
- Proponer un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados de la planificación estratégica.

Los Gobiernos Regionales

El proceso de diseño e implementación del presupuesto por resultados tiene en los gobiernos regionales a uno de los principales actores, con importantes posibilidades para fortalecer el proceso de descentralización y su rol de promoción del desarrollo. Desde esta mirada, el presupuesto por resultados supone que los gobiernos regionales rediseñen sus instrumentos de planificación estratégica y las articulen a las políticas y objetivos nacionales. Esto propiciaría, simultáneamente, procesos de fortalecimiento institucional y de desarrollo de capacidades orientados a reformar las instituciones en respuesta a los desafíos planteados. El presupuesto por resultados representa entonces una oportunidad para repensar la gestión de los gobiernos regionales en función del desempeño institucional articulado al desarrollo territorial. Bajo estas premisas a los gobiernos regionales les correspondería:

- Fortalecer el sistema de planificación a nivel regional, promoviendo tanto la articulación horizontal -con sectores públicos, programas o proyectos nacionales que operan en el territorio regional, Organismos Públicos Descentralizados y otros equivalentes-, como la articulación vertical -con municipios y con el nivel nacional.
- Proponer normas e iniciativas para la aplicación del presupuesto por resultados en el nivel regional: programas pilotos, proyectos, actividades.
- Estas iniciativas deben inscribirse en el proceso de transición del presupuesto público por programas al presupuesto público por resultados.
- Impulsar y participar en los espacios de coordinación intergubernamental que se establezcan con los órganos rectores del nivel nacional: Ministerio de Economía y CEPLAN.

- Impulsar el rediseño organizacional interno en función al enfoque del desempeño institucional y la gestión por resultados.
- Fortalecer la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública, orientadas a la medición del éxito de la gestión presupuestaria en el marco del presupuesto por resultados.
- Diseñar el sistema de indicadores de desempeño a nivel regional como herramienta para la gestión presupuestaria por resultados y la rendición de cuentas.

Los Gobiernos Locales

Los gobiernos locales constituyen el nivel de la gestión pública más cercano a los problemas de las localidades. Su concurso en el proceso del presupuesto por resultados es fundamental, no solo porque normativamente están obligadas - aunque de manera gradual-, sino porque, vistos como un sistema y desde la perspectiva del desarrollo, hay unicidad y alta conectividad, a pesar de ser territorios claramente diferenciados. Por esta razón, el éxito del presupuesto por resultados en alguno de estos espacios y sus efectos en el desarrollo, incidirá de manera directa e indirecta en otras localidades y, por supuesto, en el nivel agregado regional. Diferenciados por la escala y particularidades, el rol de los gobiernos locales en la gestión del presupuesto por resultados tiene similitud al de los gobiernos regionales:

- Articulación concertada de la planificación estratégica local con la planificación del desarrollo regional.
- Contribuir en lo que corresponda a los objetivos de desarrollo nacional y a las políticas que se deriven de ellos y, por tanto, a los cinco programas estratégicos propuestos desde el nivel nacional para los siguientes años.
- Impulsar el rediseño organizacional de las municipalidades, promoviendo una nueva cultura de gestión y rediseñando sus

procesos y su estructura orgánica en función al desempeño institucional que les toca cumplir.

- Fortalecer la participación ciudadana y la transparencia de la gestión del gobierno local.

La Sociedad Civil

El proceso de implementación del presupuesto por resultados, al estar vinculado orgánicamente a la planificación del desarrollo y a los resultados que se obtengan en pos de ella, involucra de manera sustantiva la práctica transversal de la participación ciudadana, específicamente en:

- El proceso de la planificación concertada del desarrollo.
- El diseño de las políticas. públicas regionales, su aplicación y la vigilancia del proceso y resultados obtenidos.
- La cogestión o participación como contraparte de apoyo a los cinco programas estratégicos priorizados por el gobierno nacional.
- En el rediseño y mejora del presupuesto participativo local y regional, adecuándolo a la lógica del presupuesto por resultados, y de la fase de programación presupuestaria estratégica. Se trata de repensar los mecanismos de decisión concertada en función a facilitar la inversión pública de acuerdo a las prioridades de la planificación estratégica.

En la vigilancia y control ciudadano de la implantación del presupuesto por resultados y de los beneficios que se deriven como consecuencia de su ejecución. Este rol requiere del fortalecimiento de espacios y mecanismos de control ciudadano: Comités de Vigilancia, Consejos de Coordinación Regional, rendición de cuentas a nivel de resultados e indicadores, normas de acceso a la información, medios de difusión, etc.

2.3. Bases Conceptuales

2.3.1. Gestión Administrativa

(Amador, 2003): “La Gestión Administrativa se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” La Gestión Administrativa permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

2.3.2. Presupuesto por Resultados

Según la ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto es, “una metodología que se aplica progresivamente al Presupuesto por Resultados y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución seguimiento y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultado y uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos del estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del estado”.

2.4. Definición de términos

- **Gestión Administrativa:** La Gestión Administrativa se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.
- **Proceso Administrativo:** es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.”, y considera que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.
- **Planificación:** es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y

quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

- **Organización:** Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.” La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas.
- **Dirección:** es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.
- **Control:** Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.
- **Presupuesto por Resultados:** Es una metodología que se aplica progresivamente al Presupuesto por Resultados y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución seguimiento y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultado y uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos del estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del estado.
- **Programas Presupuestales:** Es 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 a favor de la población y así contribuir al logro de un Resultado Final.
- **Evaluaciones Independientes:** Consisten en el análisis sistemático y objetivo del diseño, gestión, desempeño, resultados e impactos de una

intervención pública, proyecto, programa o política en curso o concluida; con el objetivo de proporcionar información confiable y útil en el proceso de toma de decisiones presupuestales y de gestión.

- **Incentivos a la Gestión:** La reforma del PpR se implementa progresivamente a través de cuatro instrumentos, siendo uno de ellos los Incentivos a la Gestión, el cual promueve la aceleración hacia el logro de los resultados al vincular directamente los recursos asignados con mejoras en gestión específicas.
- **Seguimiento:** 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 como se está ejecutando, proporciona insumos para la evaluación de procesos y ejecución y evaluación de impacto
- **Voluntad Política:** Es la suma de los intereses que el pueblo tiene en común, sin embargo, los ciudadanos tienen intereses especiales, diferentes, propios a cada uno de ellos, o a los grupos a los que pertenecen.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

La Gestión Administrativa se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

2.5.2. Hipótesis específicas

- La Planificación se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.
- La Organización se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.
- La Dirección se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

- El Control se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

2.6. Variables

- **Variable 1**

Gestión Administrativa

- ✓ Planificación
- ✓ Organización
- ✓ Dirección
- ✓ Control

- **Variable 2**

Presupuesto por Resultados

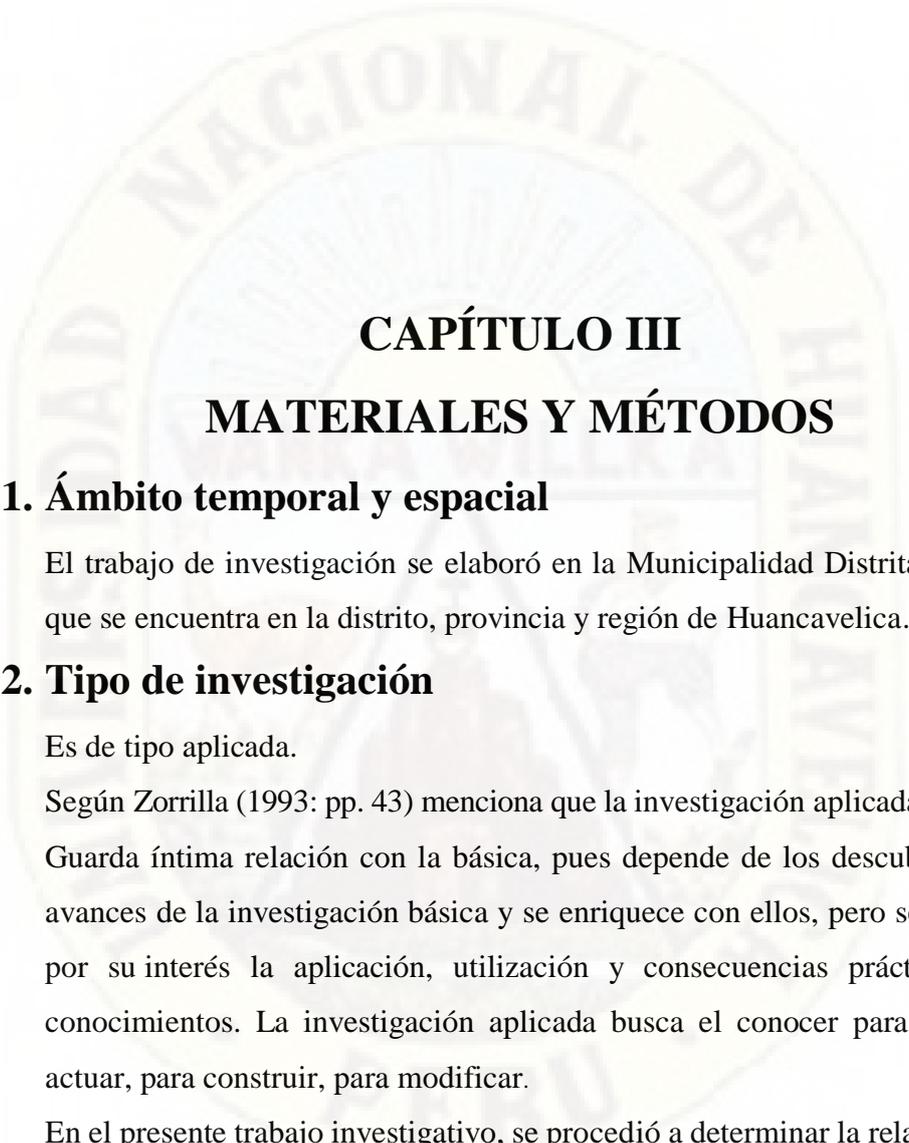
- ✓ Programa Presupuestal
- ✓ Seguimiento
- ✓ Evaluación Independiente
- ✓ Incentivo a la Gestión

2.7. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión Administrativa	La Gestión Administrativa se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Amador J.P. (2003).	Aplicación continua del proceso administrativo para cumplir con metas organizacionales y establecer resultados exitosos buscando desarrollo empresarial Amador J.P. (2003)	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas ✓ Actividades ✓ Planes ✓ Estrategias
			Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de Puestos ✓ Estructura Organizacional ✓ Análisis de Puestos
			Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Trabajo en Equipo ✓ Comunicación ✓ Relaciones Interpersonales
			Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación ✓ Supervisión ✓ Corrección ✓ Comparación
Presupuesto por Resultados	Es una metodología que aplica progresivamente al proceso presupuestal y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultado y uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos del estado a favor de la población. Autor: Ley General del Sistema Nacional de presupuesto	El Presupuesto por Resultados permite definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para, presupuestar productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de los resultados. Autor: Ley General del Sistema Nacional de presupuesto	Programa Presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación ✓ Diagnostico ✓ Marco conceptual ✓ Diseño de programa presupuestal ✓ Indicadores de desempeño
			Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indicadores de Producción Física ✓ Ejecución financiera y avance de ejecución
			Evaluación Independiente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de diseño y ejecución presupuestal ✓ Evaluaciones de Impacto
			Incentivo a la Gestión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de Incentivos ✓ Convenios de financiamiento y apoyo presupuestario

Nota. Elaboración propia.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Ámbito temporal y espacial

El trabajo de investigación se elaboró en la Municipalidad Distrital de Manta, que se encuentra en la distrito, provincia y región de Huancavelica.

3.2. Tipo de investigación

Es de tipo aplicada.

Según Zorrilla (1993: pp. 43) menciona que la investigación aplicada:

Guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

En el presente trabajo investigativo, se procedió a determinar la relación entre la variable Gestión Administrativa y la variable Presupuesto por Resultados.

3.3. Nivel de investigación

En la investigación se aplicó el nivel de investigación correlacional, que buscará describir la relación entre la variable Gestión Administrativa y la variable Presupuesto por Resultados.

Hernández et al (2004: pág. 46-47), define a las investigaciones correlacionales como los “estudios descriptivos, pues describen eventos y cuyo propósito es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables”.

3.4. Población, muestra y muestreo

3.4.1. Población

Tamayo & Tamayo (2012), define a la población como “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”.

Para nuestro trabajo de investigación se consideró a 20 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

3.4.2. Muestra

Tamayo & Tamayo (2012 p. 38), define a la muestra como “la que puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso y que es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

Por tanto, se tomó como muestra a los 20 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta,

3.4.3. Muestreo

El muestreo que se tuvo en consideración es de No Probabilístico, porque consideraremos al total del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Manta.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En nuestro trabajo de investigación se aplicó las técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, observaciones al personal administrativo y entrevistas informales.

Análisis bibliográfico y documental de libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información, que nos permitirá tener más conocimientos respecto a las variables materia de estudio.

3.6. Técnicas y procesamiento de análisis de datos

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 26.0, realizando lo siguiente:

- ✓ Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson y/o el de rho de Spearman a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicará el paquete estadístico SPSS Ver. 25.0



CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación que lleva de título, “La Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020”, tuvo en cuenta como variables de estudio a la Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados, al respecto, las variables fueron medidas mediante un cuestionario utilizando una escala de Likert, Nunca, Ocasionalmente, Algunas veces, Frecuentemente y Siempre; debido a que el instrumento que se usó arrojó puntajes numéricos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, diagrama de barras, diagrama apiladas, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central), Asimismo se utilizó el Test de Shapiro Wilk (S-W) para ver la normalidad de los datos de igual manera estadística inferencial, mediante las estadística no paramétrica de correlación de Rho de Spearman y para la verificación de las hipótesis de investigación el Z por la naturaleza del alcance de la investigación y los objetivos planteados. Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó con la herramienta de apoyo el programa IBM SPSS Versión 26. Con lo cual se contrastó la veracidad de los resultados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. Análisis de información

4.1.1. Resultados a nivel descriptivo

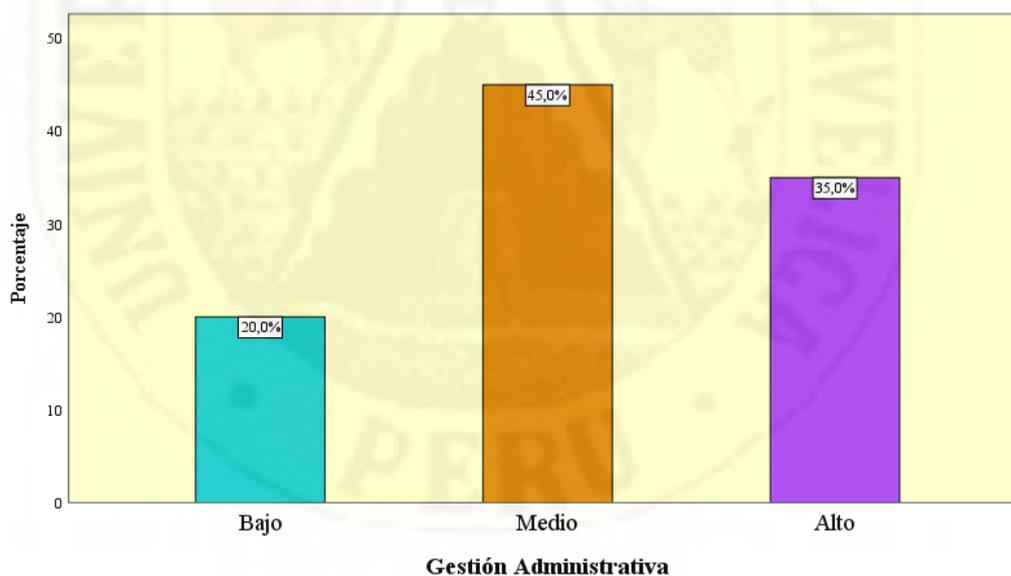
4.1.1.1. Resultados de la variable Gestión Administrativa

Tabla 2. Resultados de la variable Gestión Administrativa

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	20,0
Medio	9	45,0
Alto	7	35,0
Total	20	100,0

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

Figura 1. Diagrama de los resultados de la variable Gestión Administrativa



Nota. Tabla 2

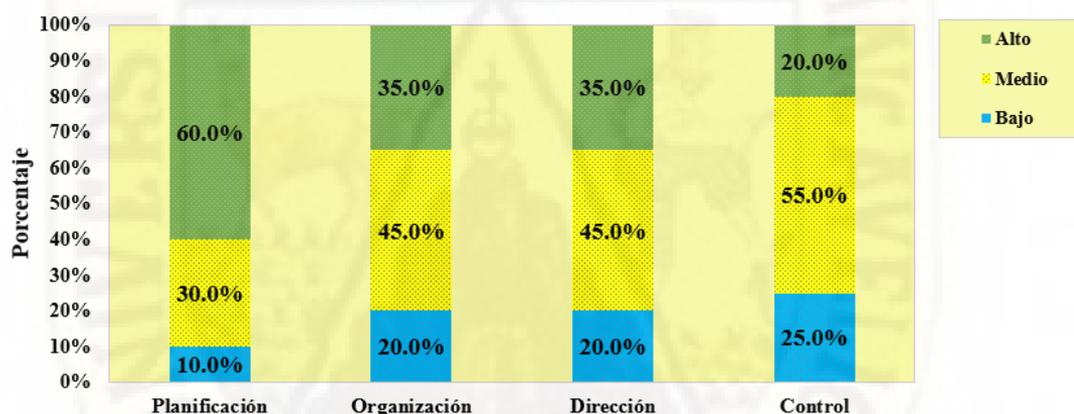
Como se puede detallar los resultados en la Tabla 2 y Figura 1 respecto a las opiniones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta; del total de encuestados el 45,0% (9) precisan el nivel medio, el 35,0% (7) precisan en un nivel alto y el 20,0% (4) precisan en un nivel bajo.

Tabla 3. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión Administrativa

Dimensiones de la Gestión administrativa	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Planificación	2	10,0	6	30,0	12	60,0	20	100
Organización	4	20,0	9	45,0	7	35,0	20	100
Dirección	4	20,0	9	45,0	7	35,0	20	100
Control	5	25,0	11	55,0	4	20,0	20	100

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

Figura 2. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable Gestión Administrativa



Nota. Tabla 3

Como se puede detallar los resultados en la Tabla 3 y Figura 2 respecto a las opiniones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta acerca de las 4 dimensiones de la Gestión Administrativa que se detalla en lo siguiente: Para la dimensión 1 Planificación, del total de encuestados el 60,0% (12) precisan el nivel alto, el 30,0% (6) precisan en un nivel medio y el 10,0% (2) precisan en un nivel bajo. Para la dimensión 2 Organización, del total de encuestados el 45,0% (9) precisan el nivel medio, el 35,0% (9) precisan en un nivel alto y el 20,0% (4) precisan en un nivel bajo y para la dimensión 3 Dirección, del total de encuestados el 45,0%

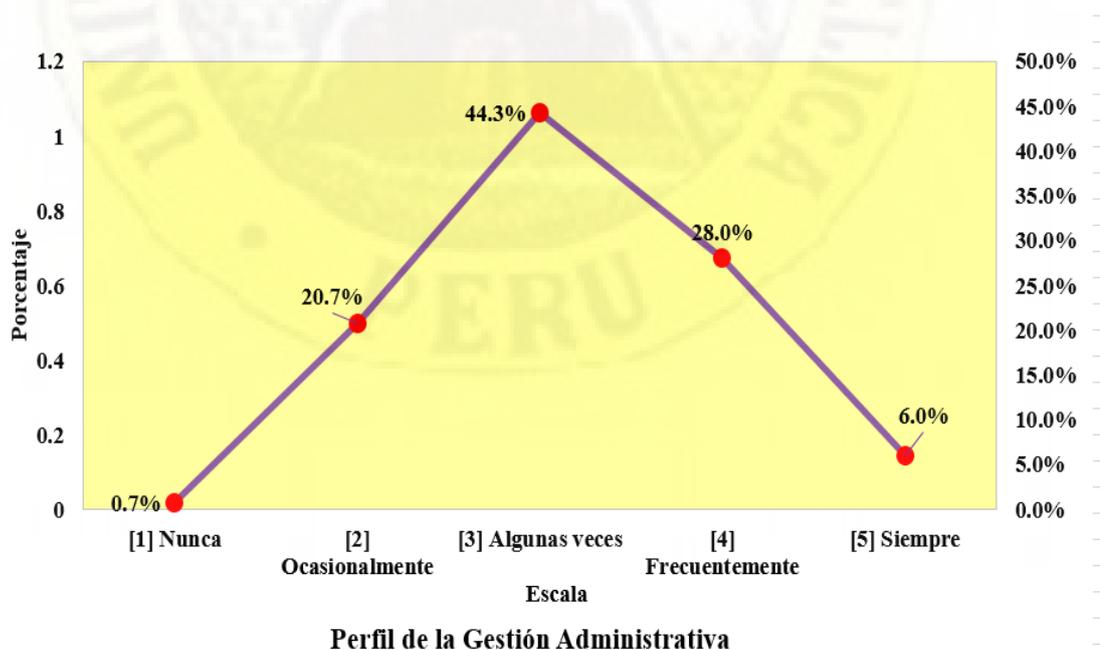
(9) precisan el nivel medio, el 35,0% (7) precisan en un nivel alto y el 20,0% (4) precisan en un nivel bajo y finalmente para la dimensión 4, Control, del total de encuestados el 55,0% (11) precisan el nivel medio, el 25,0% (5) precisan en un nivel bajo y el 20,0% (4) precisan en un nivel alto.

Tabla 4. Resultados del perfil de la variable Gestión Administrativa

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	2	0,7
[2] Ocasionalmente	62	20,7
[3] Algunas veces	133	44,3
[4] Frecuentemente	84	28,0
[5] Siempre	19	6,0
Total	300	100,0

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

Figura 3. Diagrama del perfil de la variable Gestión Administrativa



Nota. Tabla 4

Como se puede detallar los resultados en la Tabla 4 y Figura 3, se observan los resultados respecto a la percepciones recabadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta; en referencia a la Gestión Administrativa del total de encuestados, el 0,7% mencionan que nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 20,7% declaran ocasionalmente estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 44,3% declaran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 28,0% frecuentemente están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado y finalmente el 6,0% están siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

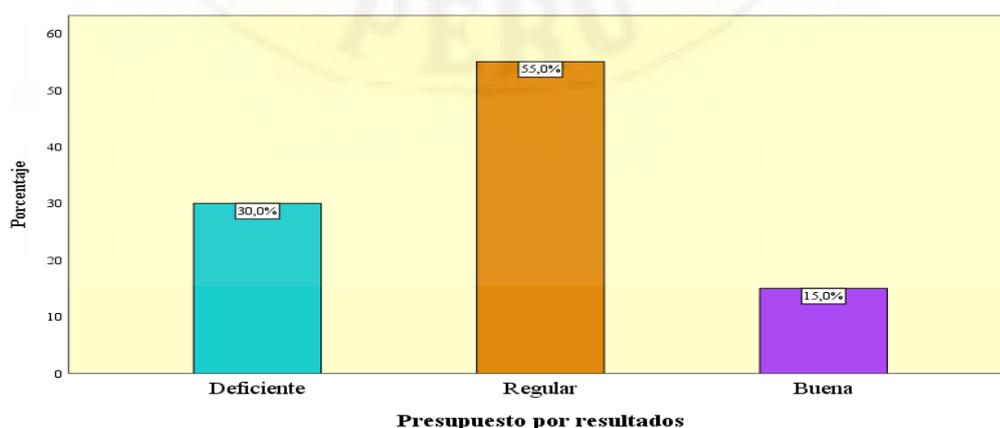
4.1.1.2. Resultados de la variable Presupuesto por Resultados (PpR)

Tabla 5. Resultados de la variable Presupuesto por resultados (PpR)

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	30,0
Regular	11	55,0
Bueno	3	15,0
Total	20	100,0

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

Figura 4. Diagrama los resultados de la variable Presupuesto por resultados (PpR)



Nota. Tabla 5

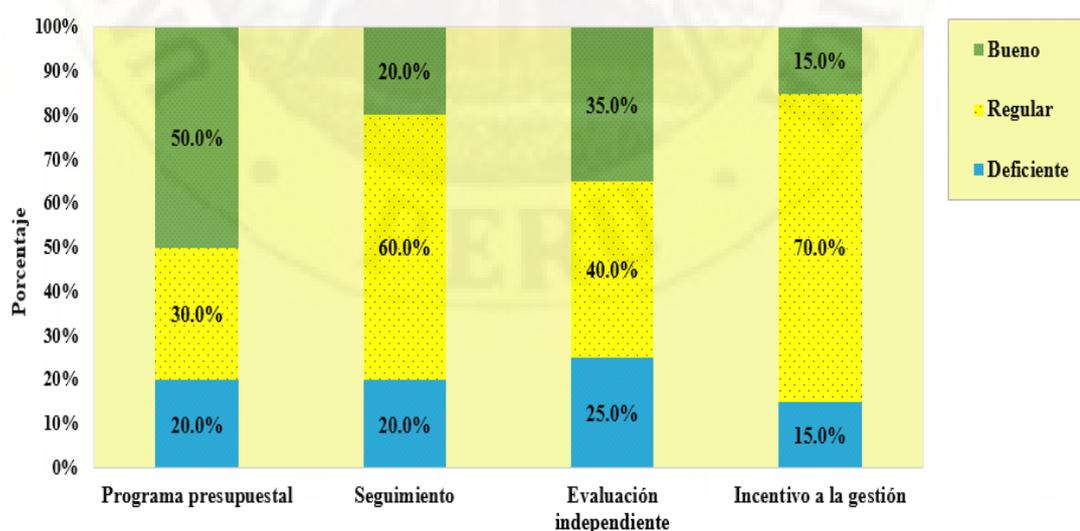
Como se puede detallar los resultados en la Tabla 5 y Figura 4 respecto a las opiniones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta acerca del Presupuesto por Resultados; del total de encuestados el 55,0% (11) precisan el nivel regular, el 30,0% (6) precisan en un nivel deficiente y el 15,0% (3) precisan en un nivel buena.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la variable Presupuesto por resultados (PpR)

Dimensiones del PpR	Deficiente		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Programa presupuestal	4	20,0	6	30,0	10	50,0	20	100
Seguimiento	4	20,0	12	60,0	4	20,0	20	100
Evaluación independiente	5	25,0	8	40,0	7	35,0	20	100
Incentivo a la gestión	3	15,0	14	70,0	3	15,0	20	100

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

Figura 5. Diagrama de los resultados de las dimensiones de la variable Presupuesto por resultados (PpR)



Nota. Tabla 6

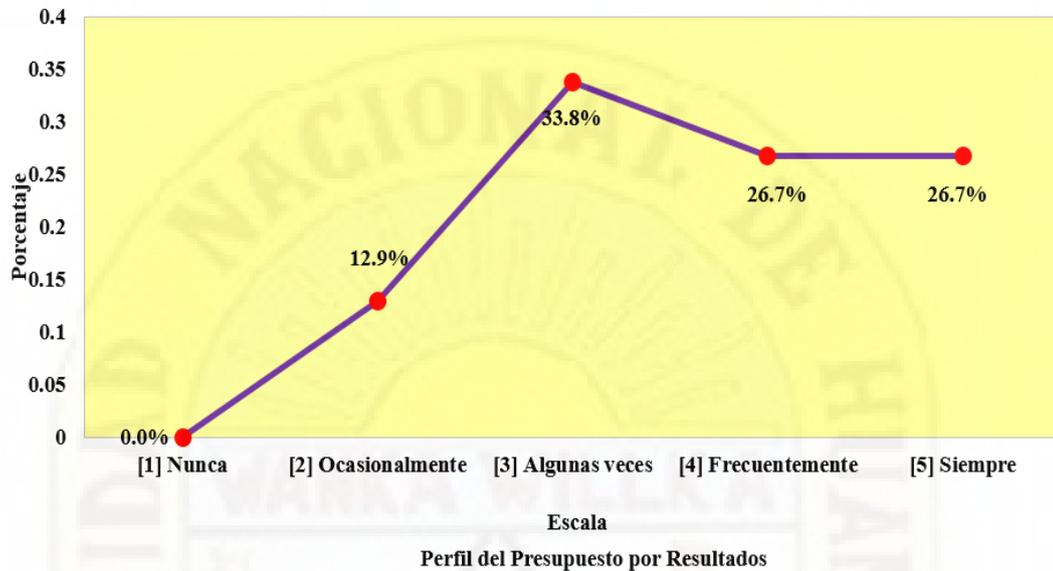
Como se puede detallar los resultados en la Tabla 6 y Figura 5 respecto a las opiniones de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta acerca de las 4 dimensiones del Presupuesto por Resultados que se detalla en lo siguiente: Para la dimensión 1 Programa presupuestal, del total de encuestados el 50,0% (10) precisan el nivel bueno, el 30,0% (6) precisan en un nivel regular y el 20,0% (4) precisan en un nivel deficiente. Para la dimensión 2 Seguimiento, del total de encuestados el 60,0% (12) precisan el nivel regular, el 20,0% (4) precisan en un nivel bueno y de igual forma el 20,0% (4) precisan en un nivel deficiente. Para la dimensión 3 Evaluación independiente, del total de encuestados el 40,0% (8) precisan el nivel regular, el 35,0% (7) precisan en un nivel bueno y el 25,0% (5) precisan en un nivel deficiente y para la dimensión 4 Incentivo a la gestión, del total de encuestados el 70,0% (14) precisan el nivel regular, el 15,0% (3) precisan en un nivel bueno y de igual manera el 15,0% (3) precisan en un nivel deficiente.

Tabla 7. Resultados del perfil de la variable Presupuesto por resultados (PpR)

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
[1] Nunca	0	0,0
[2] Ocasionalmente	31	12,9
[3] Algunas veces	81	33,8
[4] Frecuentemente	64	26,7
[5] Siempre	64	26,7
Total	240	100,0

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

Figura 6. Diagrama de los resultados del perfil de la variable Presupuesto por resultados (PpR)



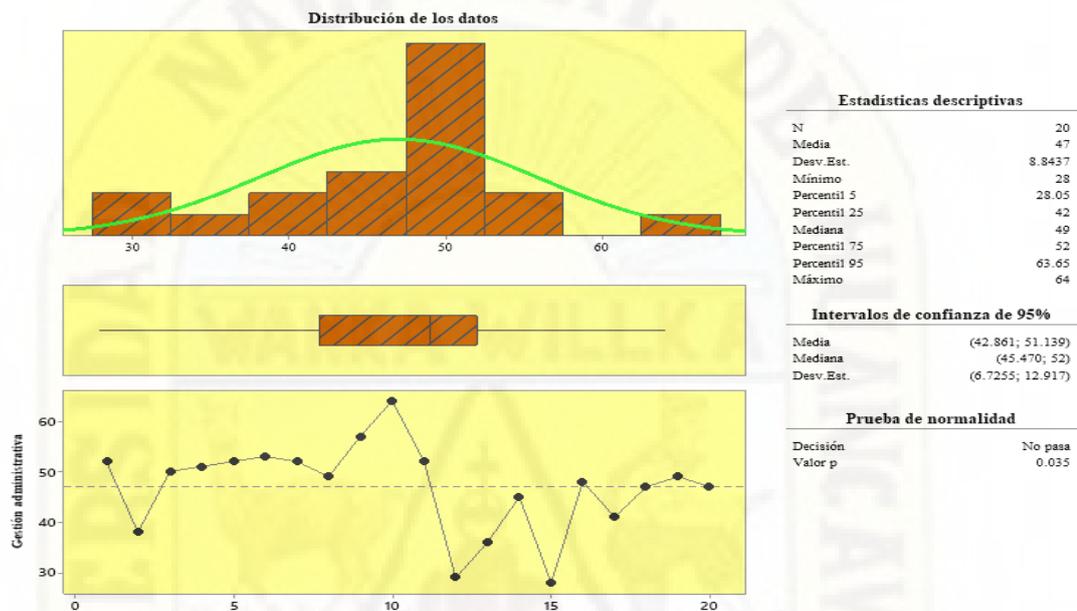
Nota. Tabla 7

Como se puede detallar los resultados en la Tabla 7 y Figura 6, se observan los resultados respecto a la percepciones recabadas a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta; en referencia al Presupuesto por Resultados del total de encuestados con los ítems del instrumento presentado, el 12,9% declaran ocasionalmente estar de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 33,8% declaran estar algunas veces de acuerdo con los ítems del instrumento presentado, el 26,7% frecuentemente están de acuerdo y a la vez en el mismo porcentaje están siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento presentado.

4.1.2.Resultados a nivel inferencial

4.1.2.1.Prueba de bondad de ajuste para la variable Gestión Administrativa

Figura 7. Distribución muestral de las puntuaciones para la variable Gestión Administrativa



Nota. Software estadístico

Procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Shapiro Wilk.

Como se puede detallar los resultados en la Figura 7 apreciamos las estadísticas de las puntuaciones para la variable 01 Gestión Administrativa; Observamos que el valor para la media es 47,000; el valor de la desviación estándar es 8,84 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Ahora bien, para poder determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

Ho:

La distribución de datos muestrales de la variable Gestión Administrativa tienen una distribución normal.

H1:

La distribución de datos muestrales de la variable Gestión Administrativa no sigue una distribución normal.

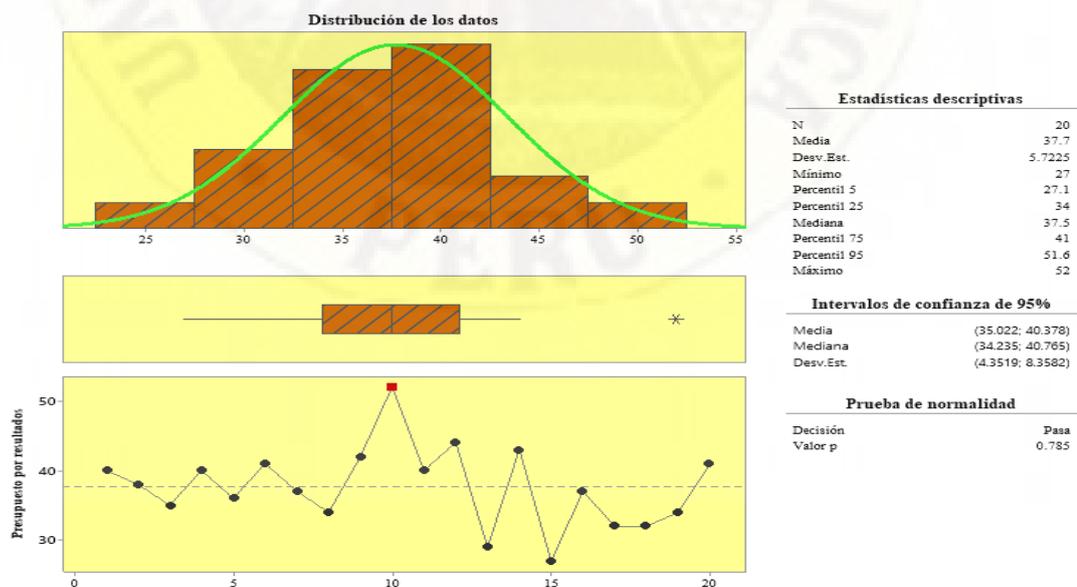
Para una muestra $n = 20$ y nivel de significancia $\alpha = 0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P < 0,05$$

Por lo tanto, procedemos a aceptar la H_0 y rechazamos la H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

4.1.2.2. Prueba de bondad de ajuste para la variable Presupuesto por Resultados (PpR)

Figura 8. Distribución muestral de las puntuaciones de la variable Presupuesto por Resultados (PpR)



Nota. Software estadístico

Nuevamente procedemos a realizar la prueba de bondad para determinar si la distribución de los datos muestrales se ajusta a una distribución teórica normal, para ello utilizamos la estadística Shapiro Wilk.

Como se puede detallar los resultados en la Figura 8 apreciamos las estadísticas de las puntuaciones para la variable 01 Presupuesto por Resultados; Observamos que el valor para la media es 37,7; el valor de la desviación estándar es 5,72 además por la forma del histograma tenemos el hecho que las puntuaciones tienden a tener una distribución normal. Ahora bien, para poder determinar la normalidad de las puntuaciones de forma analítica planteamos las hipótesis:

H₀:

La distribución de datos muestrales de la variable Presupuesto por Resultados sigue una distribución normal.

H₁:

La distribución de datos muestrales de la variable Presupuesto por Resultados no sigue una distribución normal.

Para una muestra $n= 20$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$P>0,05$$

Por lo tanto, procedemos aceptamos H₁ y rechazamos H₀. Concluimos en aceptar que la distribución muestral es normal.

4.1.3. Estimación de la relación entre las variables

Considerando que la distribución muestral para la variable Gestión Administrativa no siguen una distribución normal y la distribución muestral para la variable Presupuesto por Resultados siguen una distribución normal para hallar la correlación entre variables optaremos la estadística de correlación de Spearman.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Siendo:

rs: Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

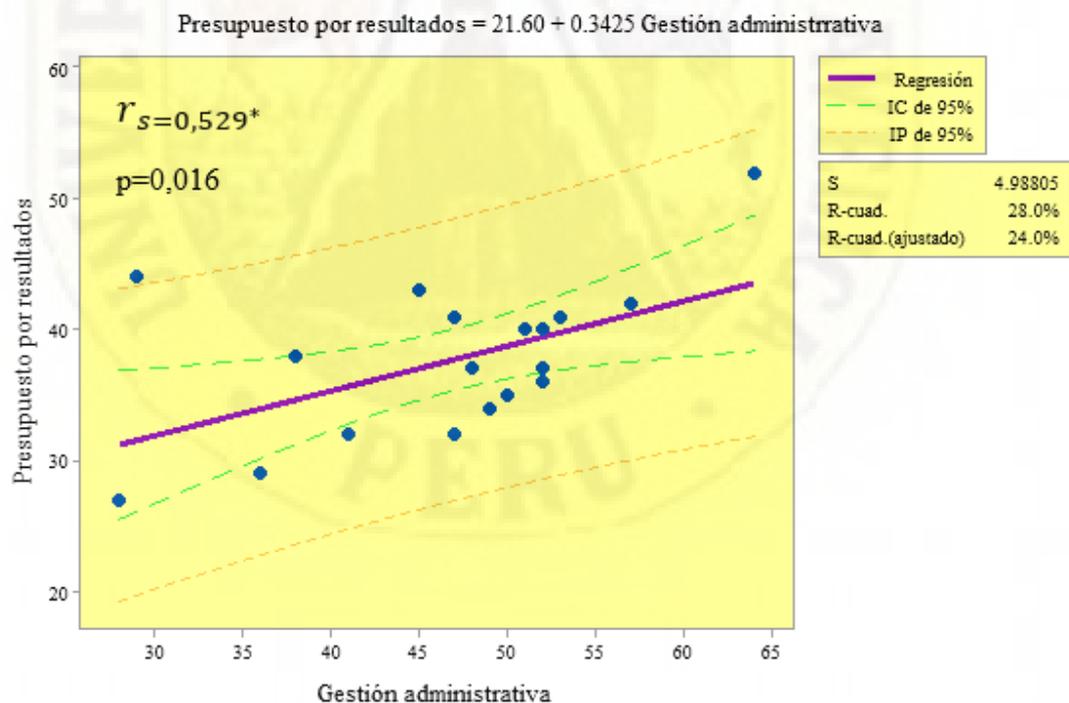
d: Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.

n: Tamaño de la muestra.

Así pues, luego de aplicar la formula sobre las puntuaciones de ambas variables:

$$rs=0,529^*=52,9\% (**) \text{ además } -1 \leq rs \leq 1$$

Figura 9. Diagrama de dispersión de la correlación de las variables en estudio



Nota. Software estadístico

4.1.4. Estimación del intervalo de confianza de la relación

Considerando que la distribución de la variable aleatoria de la correlación no simétrica, para la determinación del intervalo de confianza al 0,95 usamos el modelo:

$$\tanh \left(\operatorname{arcTanh} (r_s) \pm z_{\alpha/2} \times \frac{1}{\sqrt{n-3}} \right)$$

Siendo:

tanh: Tangente hiperbólica

arctanh: Arco tangente hiperbólica.

Al implementar el modelo en el software estadístico el intervalo generado es:

$$P(0,113 \leq \rho_s \leq 0,80) = 0,95$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional por jerarquías de Spearman.

4.1.5. Relación categórica de las variables

Tabla 8. Resultados de la relación categórica para las variables Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados

	Gestión administrativa						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Presupuesto Deficiente	2	10,0	4	20,0	-	-	6	30,0
por Regular	1	5,0	4	20,0	6	30,0	11	55,0
resultados Bueno	1	5,0	1	5,0	1	5,0	3	15,0
Total	4	20,0	9	45,0	7	35,0	20	100,0

Nota. Encuesta aplicada a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

Como se puede detallar los resultados en la Tabla 8 observamos la tabla de doble entrada para la Gestión Administrativa y para el Presupuesto por Resultados, teniendo en cuenta los tres niveles bajo, medio y alto es así describimos como sigue; el 10,0% (2) de casos tienen la actitud que la variable Gestión Administrativa viene hacer bajo mientras el Presupuesto por Resultados es deficiente; en tanto el 20,0% (4) de casos tienen opiniones que la variable Gestión Administrativa viene hacer medio mientras el Presupuesto por Resultado es deficiente; el 5,0% (1) de casos tienen opiniones que la variable Gestión Administrativa viene hacer bajo mientras el Presupuesto por Resultado es regular; el 20,0% (4) de casos tienen opiniones que la variable Gestión Administrativa viene hacer medio mientras el Presupuesto por Resultado es regular, el 30,0% (6) de casos tienen opiniones que la variable Gestión Administrativa viene hacer alto mientras el Presupuesto por Resultado es regular, el 5,0% (1) de casos tienen opiniones que la variable Gestión Administrativa viene hacer bajo mientras el Presupuesto por Resultado es bueno, el 5,0% (1) de casos tienen opiniones que la variable Gestión Administrativa viene hacer medio mientras el Presupuesto por Resultado es bueno, el 5,0% (1) de casos tienen opiniones que la variable Gestión Administrativa viene hacer alto mientras el Presupuesto por Resultado es bueno.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

a) Sistema de hipótesis

- Nula (H_0)

La Gestión Administrativa no se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

• **Alternativa (H_1)**

La Gestión Administrativa se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

$$\rho_s > 0$$

b) Nivel de significancia (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) Estadística de prueba

$$z = r_s \sqrt{n - 1}$$

d) Cálculo de la estadística

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la “t”:

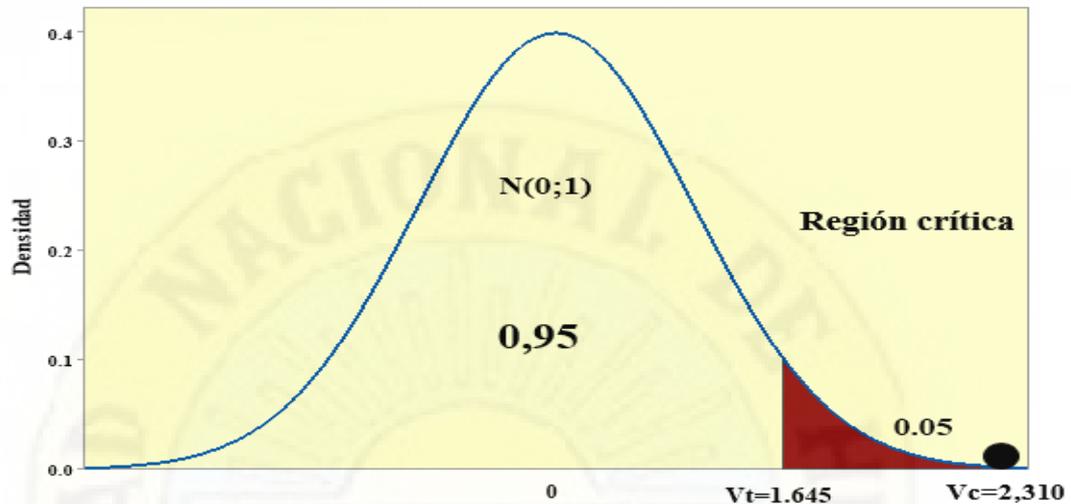
$$z = 0,529 \sqrt{20 - 1} = 2,310$$

e) Toma de decisión

El valor calculado lo tabulamos en la figura, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($2,310 > 1,645$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La Gestión Administrativa se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

Figura 10. Diagrama de densidad de la distribución normal



Nota. Software estadístico.

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(z \geq 2,310) = \int_{2,310}^{+\infty} f(z) dz = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0,529^2 = 27,98\%$

Que nos representa el porcentaje que la variable 01 los Gestión Administrativa explica las variaciones del Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020

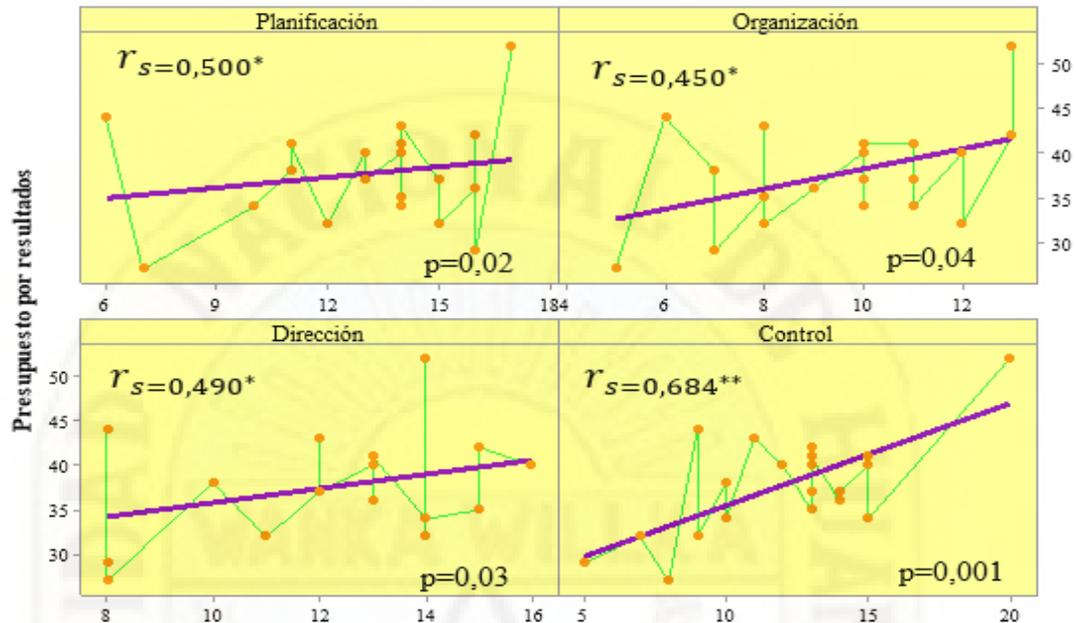
4.2.1. Prueba de la significancia de las hipótesis específicas

Tabla 9. Estadísticas para la prueba de las hipótesis específicas

Variable Gestión administrativa	Estadísticas de la relación con el Presupuesto por Resultados				
	r_s	$V_C = t$	$V_{z.cri}$	$V_C > V_{z.cri}$	Decisión
Planificación	0,500*	2,200	1,645	True	Rechazo Ho
Organización	0,450*	1,962	1,645	True	Rechazo Ho
Dirección	0,490*	2,140	1,645	True	Rechazo Ho
Control	0,684**	2,981	1,645	True	Rechazo Ho

Nota. Software estadístico.

Figura 11. Diagrama de dispersión para la relación entre las dimensiones



Nota. Software estadístico.

a) Verificación de la primera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H0):**

La Planificación no se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

- **Hipótesis alterna (H1):**

La Planificación se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,500^*$ con $p = 0,020$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 2,200$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la

relación ($2,200 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

b) Verificación de la segunda hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

La Organización no se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

La Organización se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s = 0,450$ con $p = 0,040$ ($p < 0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z = 1,962$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($1,962 > 1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

c) Verificación de la tercera hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

La Dirección no se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

La Dirección se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,490^{**}$ con $p=0,030$ ($p<0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z= 2,140$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($2,140>1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

d) Verificación de la cuarta hipótesis específica

- **Hipótesis nula (H₀):**

El Control no se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

- **Hipótesis alterna (H₁):**

El Control se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.

Discusión

De la Tabla 9 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,684^{**}$ con $p=0,001$ ($p<0,05$) la misma que tiene asociado un valor calculado de $z= 2,981$ y el valor crítico de 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación ($2,981>1,645$) por lo tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

Es así ya analizando y precisando todo los resultados en concordancia al objetivo general que es Determinar la relación de la Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020, mediante el cálculo de la estadística correlación de Spearman cuyo valor obtenido es de $r_s= 0,$

529* con ($p=0,016$) tipificado se acuerdo a la Tabla 10 correlación positiva media asimismo se halló el $R^2=27,98\%$; que es la evidencia empírica para dar cumplimiento a lo planteado en el objetivo general de la investigación. Asimismo, que en el diagrama de dispersión se observa que los puntos se agrupan alrededor de la línea oblicua con lo cual confirmamos una relación directa y significativa.

Tabla 10. Interpretación de los coeficientes de correlación de rs de Spearman

Valores de las correlaciones
Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0.50 a -0.74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0.50 a +0.74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Fuente: Sampieri et.al (2014, p.3)

Asimismo, en los resultados obtenidos observamos que para la variable 01 Gestión Administrativa el nivel que tiene más preponderancia es el nivel medio con un 89,4% seguido del nivel alto con un 9,1% y el nivel bajo con un 1,5% de casos del total de encuestados. En tanto para sus cuatro dimensiones se detalla en lo siguiente. Para la Planificación el nivel que más destaca es el nivel medio con un 84,8%. Para la Organización prevalece el nivel medio con un 87.9%. Para la Dirección prevalece el nivel medio con un 90.9% y finalmente para la dimensión Control prevalece el nivel medio en un 95,5%, del total de trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta.

Cabe precisar los resultados obtenidos al contrastarlos y corroborarlos con Pérez (2019), que obtuvo resultados similares respecto a la investigación presentada ya que tuvo como variable de estudio a la gestión administrativa asimismo estuvo orientada a una institución pública además para la contrastación utilizó la estadística de correlación de Pearson arribando a que hay una correlación positiva de forma considerable, donde el valor de coeficiente de r de Pearson fue de 0.585, es importante aclarar que este autor ha aplicado la prueba estadística Chi Cuadrado se tiene un valor P-value de = 0,11, teniendo un nivel de significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Lo que difiere con las estadísticas presentadas. De igual forma Chávez & Huamán (2018), tomaron como una de las variables a la gestión administrativa arribando que hay una correlación positiva de forma considerable además el valor de coeficiente de r de Pearson fue de 0.585, y aplicando la prueba estadística Chi Cuadrado se tiene un valor P-value de = 0,11, teniendo un nivel de significancia igual al 0.05 ($\alpha = 0.05$). Entonces a manera de síntesis se deduce que la variable Gestión administrativa se puede relacionar con distintas variables ya que se contrastó con los antecedentes citados en el capítulo 2 de la investigación.

En referencia a la variable 02 Presupuesto por Resultados, los resultados precisan que los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Manta, es regular en un 90,9% seguido del nivel bueno con 7,6% y el 1,5% en el nivel deficiente del total de caso analizados, de igual forma para sus 4 dimensiones programa presupuestal, seguimiento, evaluación independiente y el incentivo a la gestión resaltan el nivel regular.

Asimismo, para el cumplimiento del objetivo específico 1, en la Tabla 9 se observa los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión Planificación y Presupuesto por Resultados cuyo resultado es $r_s = 0,50^*$ con $p = 0,020$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva media que es la evidencia para cumplir el objetivo mencionado.

En referencia objetivo específico 2, de la Tabla 9 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión Organización y Presupuesto por Resultados cuyo valor arrojado es $r_s = 0,450^*$ con $p = 0,040$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para dar cumplimiento del objetivo mencionado.

En referencia objetivo específico 3, de la Tabla 9 muestra los respectivos resultados. La correlación obtenida entre la dimensión Dirección y Presupuesto por Resultados cuyo valor arrojado es $r_s = 0,490^{**}$ con $p = 0,030$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para dar cumplimiento del objetivo mencionado.

Finalmente, para el objetivo específico 4, de la Tabla 9 se observa los resultados. La correlación obtenida entre la cuarta dimensión Control y Presupuesto por Resultados el resultado obtenido es de $r_s = 0,684^{**}$ con $p = 0,001$ ($p < 0,05$) tipificada como positiva media, que es la evidencia para dar cumplimiento del objetivo mencionado.

En referencia a las variables estudiadas existen diversos trabajos que sustentan nuestra investigación es así que el autor Córdova (2019), toma como variable de estudios proceso de ejecución presupuestaria y la calidad de gasto en una Unidad Ejecutora de una entidad del Estado, es importante aclarar que estas variables elegidas por el autor guarda estrecha relación con el Presupuesto por resultados dentro de una entidad pública es así también que se determinó que hay una relación de forma directa, considerando para ello la aplicación del estadístico del Rho de Spearman obteniendo un valor de coeficiente de p-valor $< 0,05$, que determina una relación fue positiva moderada, obteniendo un coeficiente de correlación de 0,692; o cual indica que guarda similitud en cuanto al estadístico utilizado para correlacionar las variables de estudio. En tanto Rivas (2015), toma como variable principal al Presupuesto este autor también busca relacionar la variable indicada en comparación a los resultados presentados este autor enfatiza en sus resultados de manera descriptiva no muestra resultados estadísticos lo que difiere a nuestra investigación, pero si manifiesta que la relación entre las variables de

estudio, considerando un nivel de confianza del 95% tomando en consideración $\alpha=0,05$ o también $1-\alpha=0,95$. Asimismo en referencia a la variable Gestión administrativa se citan a autores que verifican y se acercan a nuestros resultados como son los autores Ticllacuri & Mayon (2018), arriban a la conclusión principal, que la variable elegidas tiene una correlación positiva y de forma significativa, con una relación de rho de Spearman de $r_s=0,883$ y tiene una relación de forma significativa del 95% y un valor de significancia de $p=0,0$. En este caso en cuanto a nuestros resultados presentados son similares ya que en este caso utiliza el rho de spearman para la correlación de variables. Ahora en referencia a la variable citada Garcia & Surfano (2017), difieren entre las dimensiones elegidas ya que los investigadores manifestaron como tal (procesos administrativos, toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación) que existe una correlación entre con un grado de significancia de 0,01, que es menor al 5% permitido. Finalmente Velásquez (2015), este autor si tiene similares resultados porque toma como estudio a un Municipio y asimismo considera las dimensiones de la variable gestión administrativa donde los elementos del proceso administrativo como son la planificación, organización, dirección y el control contribuyen al buen nivel de eficiencia en la gestión.

Conclusiones

1. Se ha determinado la relación de la Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020. El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs= 0,529^*$ con $p=0,016$ ($p<0,05$) tipificado se acuerdo a la Tabla 10 correlación positiva media asimismo se halló el $R^2 = 0,529^2 = 27,98\%$, que es la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.
2. Se determinó la relación de la Planificación y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs= 0,50^*$ con $p=0,020$ ($p<0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del primer objetivo específico.
3. Se determinó la relación de la Organización y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020.El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs= 0,450^*$ con $p=0,040$ ($p<0,05$) tipificada como positiva débil, asimismo, que es la evidencia para el cumplimiento del segundo específico.
4. Se determinó la relación de la Dirección y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020. El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs= 0,490^{**}$ con $p=0,030$ ($p<0,05$) tipificada como positiva débil, que es la evidencia para el cumplimiento del tercer objetivo específico.
5. Se determinó la relación del Control y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020. El cálculo de la estadística correlación de “rs” de Spearman cuyo valor obtenido es de $rs= 0,684^{**}$ con $p=0,001$ ($p<0,05$) tipificada como positiva media, que es la evidencia para el cumplimiento del cuarto objetivo específico.

Recomendaciones

1. Recomendar a la máxima autoridad de la Municipalidad Distrital de Manta, por medio del Área de Recursos Humanos, que capacite al personal y funcionarios de Presupuesto, Administración, Contabilidad y demás áreas administrativas, sobre gestión de programas presupuestales para perfeccionar la ejecución de la calidad del Gasto del Estado del distrito en favor de su localidad.
2. Comprometer a los pobladores del distrito del Manta, a sus juntas vecinales involucrados a efectuar una labor de seguimiento y monitoreo a los programas presupuestales del distrito, para contribuir con las autoridades y funcionarios en el logro de resultados y/o puedan asumir acciones subsanadoras sobre la consecución de los resultados y sobre el gasto ineficiente que se realice en los programas presupuestales de la Municipalidad.
3. Al gobierno, a optimizar los mecanismos y efectuar los programas presupuestales y al cumplimiento de sus metas, que, gracias a los incentivos a la gestión municipal, todos los involucrados tengan accesibilidad a sus productos y se beneficien de manera oportuna y eficaz, cuyo impacto, coadyuvará a un mejor estilo de vida de los pobladores del distrito del Manta.

Referencias bibliográficas

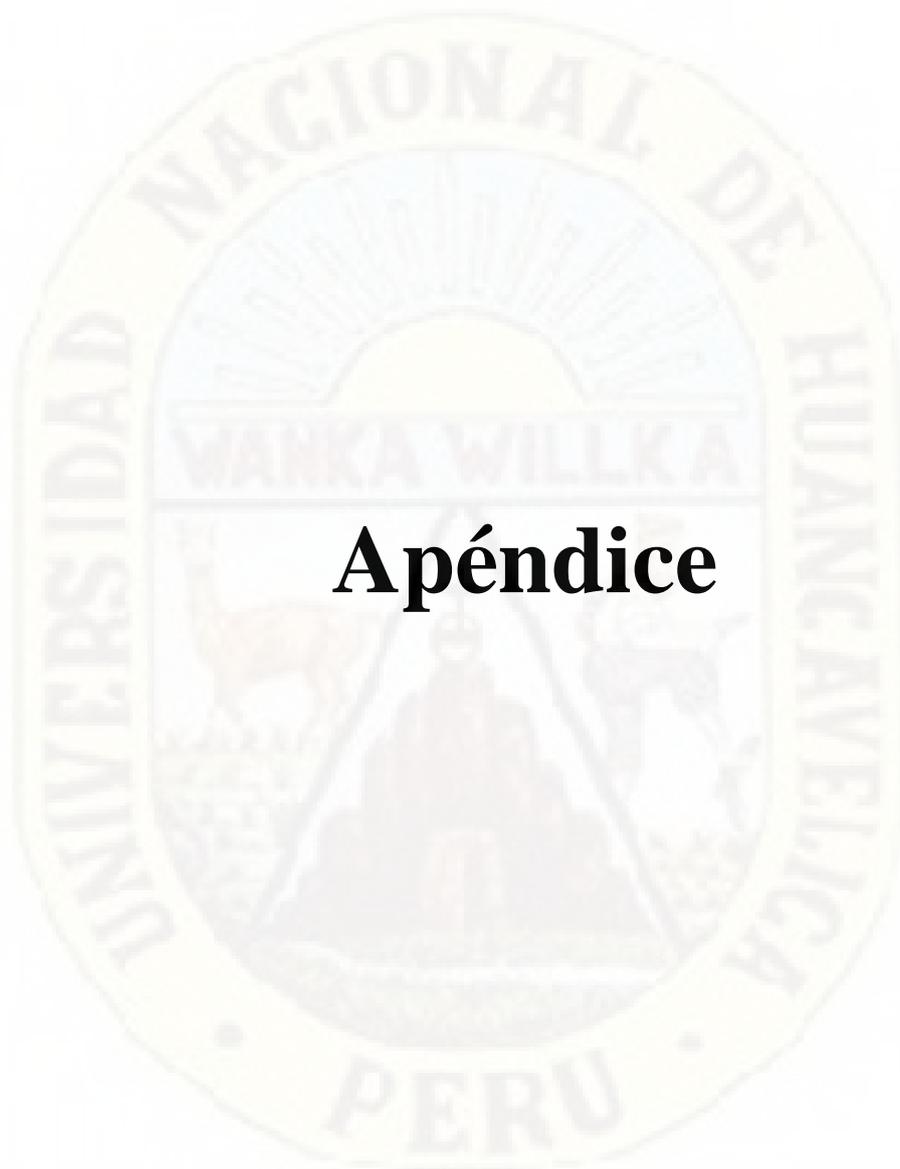
- Alvarado B. & Morón E. (2011). Perú hacia un Presupuesto por Resultados: Afianzando la transparencia y rendición de cuentas.
- Alvarado J. (1990). El gerente en las Organizaciones del futuro. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- Alvarado O. (2000). Elementos de administración general. Lima: Editorial Udegraf.
- Alvarado, O. (2000). Elementos de administración general. Lima: Editorial Udegraf.
- Álvarez J. (2010). Presupuesto por Resultados y Presupuesto Participativo. Lima – Perú: Instituto Pacífico.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). “Fundamentos de Administración Teoría general y Procesos administrativos”. México: Pearson Educación.
- Arenas A- & Berner H. (2010). Presupuesto por Resultados y la consolidación del sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central.
- Bernal Torres C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearso Educación de Colombia Ltda.
- Berner H. (2008). Sistema de Evaluación y Control de Gestión – Presupuesto por Resultados – Ministerio de Hacienda. Chile.
- BID (2009). Presupuesto Basado en Resultados. Conferencia Internacional.
- Bunge M. (1972). La investigación científica. Lima.
- Carrasco. (2009). Metodología de la Investigación Científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima- Perú: Ediciones San Marcos EIRL.
- Ccollana (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. San Martín Emprendedor, 6(1), 50-59.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. (6.a ed.). Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2001). Administración. Proceso Administrativo. Teoría-proceso-practica. Tercera edición. McGraw Hill. Colombia.
- Córdova F. (2007). El Presupuesto por Resultados: Un Instrumento Innovativo de Gestión Pública.

- Daft, R. y Marcic, D. (2011). *Introducción a la Administración* (6ta.a ed.) México: Artgraph.
- Dirección General de Presupuesto Público. FMI (2012). Perú: *Implementación del Presupuesto Multianual de Gasto Público*.
- Evaluación de los Convenios de Administración por Resultados (CAR) en el Perú.
- Guzmán M. (2003). *Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: La Experiencia Chilena*.
- Hampton, D. (1998). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Hernández R. Fernández C. 6 Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill. México
- Hernández Fernández, B. (26 de 04 de 2015). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/38757804/Metodología-de-la-Investigación> 40
- Jackson J. y Morgan C. (1982). *Teoría de la organización*. 2ª edición. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kast, Fremont y James Rosenzweig. "Administración en las Organizaciones". 2a. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
- Koontz y Weihrich. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12.ª ed.) México: McGraw Hill.
- Ley N° 28112 (2003). *Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público*. Diario Oficial El Peruano.
- Ley N° 29951 (2013). *Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013*. Diario Oficial El Peruano.
- Mena, M. (2004). *Sociedad Civil y Presupuesto Participativo*. Lima - Perú: Fondo Editorial del Congreso del Perú.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Madrid: El ateneo.
- Morón, U. J. (2016). *Administración pública & Control: Presupuesto por Resultados, ¿Cómo Vamos con el Seguimiento y las Evaluaciones Independientes?* GACETA JURÍDICA, 58-61.
- Palgrave, Macmillan. Rojas, Fernando (2012). *Informe de Consultoría sobre Control de Calidad de Programas Presupuestarios*.

- Reily, K. (2009). Presupuesto por Resultados. (Segunda, Ed.) Lima Perú: Imprenta Neva Estudio SAC, Lima-Perú.
- Reyes, C. y Montserrat, L. (2007). El Proceso Administrativo. Recuperado de http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm (Consulta: 8 de junio del 2016).
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Editorial Pearson. 42.
- Stoner, L. (2008). Administración. (6.a ed.). México Prentice Hall.
- Tamayo M. (1994). El proceso de la Investigación Científica. Ed. Limusa. Balderas 95. México. D.F.
- Tavares, Martus y Beretta Nora (2006). Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias. Informe preparado para el BID/PRODEV.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2009). Principios de Administración. México: Grupo Editorial Patria.

REFERENCIAS WEGRÁFICAS

- MEF. (2013). Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/generales/PRESUPUESTO_POR_RESULTADOS.pdf
- https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/generales/PRESUPUESTO_POR_RESULTADOS.pdf
- http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/36342/presupuestoporresultados_F_CORDOVA.pdf
- http://old.cies.org.pe/files/documents/files/ModulosDiplomado/Modulo-III_PPR.pdf
- http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/41751/mayra_ugarte_Presupuesto_por_Resultados_Peru_doc.pdf
- http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/161696577_065-Diptico%20Presupuesto%20por%20resultados.pdf
- https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estudios/En_camino_de_un_PpR.pdf



Apéndice

Apéndice 1

Matriz de consistencia

Título del Proyecto: “LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANTA, AÑO 2020”

Responsables: Bach. Marilyn ANTICONA GUILLEN

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Materiales y Métodos	Población y Muestra
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>	<u>Variable 01</u>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas ✓ Actividades ✓ Planes ✓ Estrategias 	<u>Tipo de Investigación</u>	<u>Población</u>
¿De qué manera la Gestión Administrativa se relaciona con la Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020?	Determinar la relación de la Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, 2020 con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020.	La Gestión Administrativa se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020.	Gestión Administrativa	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de Puestos ✓ Estructura Organizacional ✓ Análisis de Puestos 	Será el tipo de investigación Aplicada	Está integrado por 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Manta
<u>Problemas Específicos</u>	<u>Objetivos Específicos</u>	<u>Hipótesis Específicas</u>			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Trabajo en Equipo ✓ Comunicación ✓ Relaciones Interpersonales 	<u>Nivel de Investigación</u>	<u>Muestra</u>
¿De qué manera la Planificación se relaciona con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar la relación de la Planificación y el Presupuesto por 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Planificación se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020. 		Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación ✓ Supervisión ✓ Corrección ✓ Comparación 	Correlacional	Se tomará como muestra la cantidad de 20 trabajadores
				Control			

<p>✓¿De qué manera la Organización se relaciona con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020?</p>	<p>Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020.</p> <p>✓ Determinar la relación de la Organización y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020.</p>	<p>✓ La Organización se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020.</p>	<p>Programa Presupuestal</p>	<p>✓ Identificación ✓ Diagnostico ✓ Marco conceptual ✓ Diseño de programa presupuestal ✓ Indicadores de desempeño</p>	<p>de la Municipalidad Distrital de Manta</p> <p>Muestreo</p> <p>Será No Probabilístico considerando la cantidad 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital Manta</p>
<p>✓¿De qué manera la Dirección se relaciona con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020?</p>	<p>✓ Determinar la relación de la Dirección y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020.</p>	<p>✓ La Dirección se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020.</p>	<p>Variable 02</p> <p>Presupuesto por Resultados</p> <p>Seguimiento</p>	<p>✓ Indicadores de Producción Física ✓ Ejecución financiera y avance de ejecución</p>	<p>Diseño de Investigación</p> <p>Será No Experimental</p>
<p>✓¿De qué manera el Control se relaciona con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020?</p>	<p>✓ Determinar la relación del Control y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020</p>	<p>✓ El Control se relaciona de forma directa y significativa con el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, Año 2020.</p>	<p>Evaluación Independiente</p> <p>Incentivo a la Gestión</p>	<p>✓ Evaluación de diseño y ejecución presupuestal ✓ Evaluaciones de Impacto ✓ Programa de Incentivos ✓ Convenios de financiamiento ✓ Apoyo Presupuestario</p>	<p>Transeccional Correlacional</p>

Apéndice 2

Instrumento de recolección de datos

Cuestionario de Investigación

Estimado señor (a) servidor público de la Municipalidad Distrital de Manta, el presente cuestionario es parte de la investigación “La Gestión Administrativa y el Presupuesto por Resultados en la Municipalidad Distrital de Manta, año 2020”, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe o no relación entre las variables de investigación. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

- Marque con un aspa (x) el número que mejor le identifica.

Escala de valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

VARIABLE 01: Gestión Administrativa

DIMENSIÓN: Planificación

Proposición	Valoración				
1. ¿Cree Ud. que, en la Municipalidad Distrital de Manta, las autoridades y funcionarios plantean las políticas de gobierno, que permitirá lograr cumplir con los objetivos estratégicos institucionales?	1	2	3	4	5
2. ¿Las actividades que realizan los servidores públicos del municipio de Manta, lo realizan en función a los planes institucionales?	1	2	3	4	5
3. ¿Sabe Ud., si los planes operativos están en función al Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad distrital de Manta?	1	2	3	4	5
4. ¿Para realizar mejor la atención a los usuarios o la comunidad de la localidad de Manta, hacen uso de diferentes estrategias, que permite dar un servicio de calidad?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Organización

Proposición	Valoración				
5. ¿En la Municipalidad distrital de Manta, se toma en consideración el diseño de puestos de acuerdo a los perfiles que requiere el puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
6. ¿La estructura organizacional del municipio de Manta, funciona correctamente, de acuerdo a los documentos de gestión, y de acuerdo a las necesidades institucionales?	1	2	3	4	5
7. ¿Para determinar la descripción del puesto, cree Ud., que la unidad responsable de planificación o quien haga sus veces, realiza un análisis de puesto de acuerdo a las necesidades institucionales?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Dirección

Proposición	Valoración				
8. ¿Existe liderazgo por parte de las Autoridades y funcionarios de la Municipalidad?	1	2	3	4	5
9. ¿Cree Ud., que las autoridades y funcionarios municipales, realizan trabajos en equipo conjuntamente con los servidores públicos del municipio de Manta, para lograr los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
10. ¿Con relación a la comunicación, cree Ud., que existe una buena comunicación entre los servidores públicos y las autoridades municipales?	1	2	3	4	5

11. ¿Cree Ud., que las relaciones interpersonales entre las autoridades y el personal administrativo, es beneficioso para la municipalidad?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

DIMENSIÓN: Control

Proposición	Valoración				
12. ¿Sabe Ud., si la Oficina de Personal cumple con sus funciones de realizar los controles respectivos del personal administrativo y operativo de la municipalidad?	1	2	3	4	5
13. ¿Sabe Ud., si las autoridades municipales realizan la supervisión al personal para verificar las diferentes actividades, para el logro de los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
14. ¿Las autoridades municipales, conjuntamente con los jefes de oficinas, cuando encuentran algunas faltas en los procesos y procedimientos que realiza el personal administrativo, buscan corregir esas faltas de forma oportuna e inmediata?	1	2	3	4	5
15. ¿Cree Ud., que las autoridades de la Municipalidad distrital de Manta, realizan las comparaciones de las mejoras en las actividades y funciones que realiza el personal administrativo?	1	2	3	4	5

VARIABLE 02: Presupuestos por Resultados

DIMENSIÓN: Programa Presupuestal

Proposición	Valoración				
1. ¿Ud. sabe si el responsable del manejo presupuestal, para que aplique o ejecute un programa presupuestal, identifica primero el problema específico, considerando en ella la cuantificación y la población identificada?	1	2	3	4	5
2. ¿En la ejecución de los programas presupuestales, cree Ud., que debe realizarse el diagnóstico situacional correspondiente del problema encontrado y que estas sean relevantes e importantes?	1	2	3	4	5
3. ¿En el marco conceptual de los programas presupuestales que se imparten en la Municipalidad de Manta, consideran la causalidad del problema específico?	1	2	3	4	5
4. ¿Cuándo se diseñan los programas presupuestales, sabe Ud., si consideran las alternativas de solución que proponen y que estas sean más efectivas y que esta se sistematiza en una matriz lógica?	1	2	3	4	5
5. ¿Los indicadores de desempeño que se identifican en los programas presupuestales, tienen un seguimiento constante por parte de los técnicos del manejo presupuestal, para lograr cumplir con los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Seguimiento

Proposición	Valoración				
6. ¿Cuándo realizan el seguimiento de los programas presupuestales, en la verificación de los indicadores de producción física, logran determinar el cierre de brechas de las necesidades de la población de Manta?	1	2	3	4	5
7. ¿Para Ud., cuando realizan la ejecución de un programa presupuestal, hacen conocer o promueven la transparencia ante la comunidad de Manta sobre el uso de los recursos y logro de los resultados?	1	2	3	4	5
8. ¿La información que se deriva al MEF, sobre la ejecución del presupuesto de los programas presupuestales y las metas físicas, son realizadas en su tiempos establecidos o determinados?	1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: Evaluación Independiente

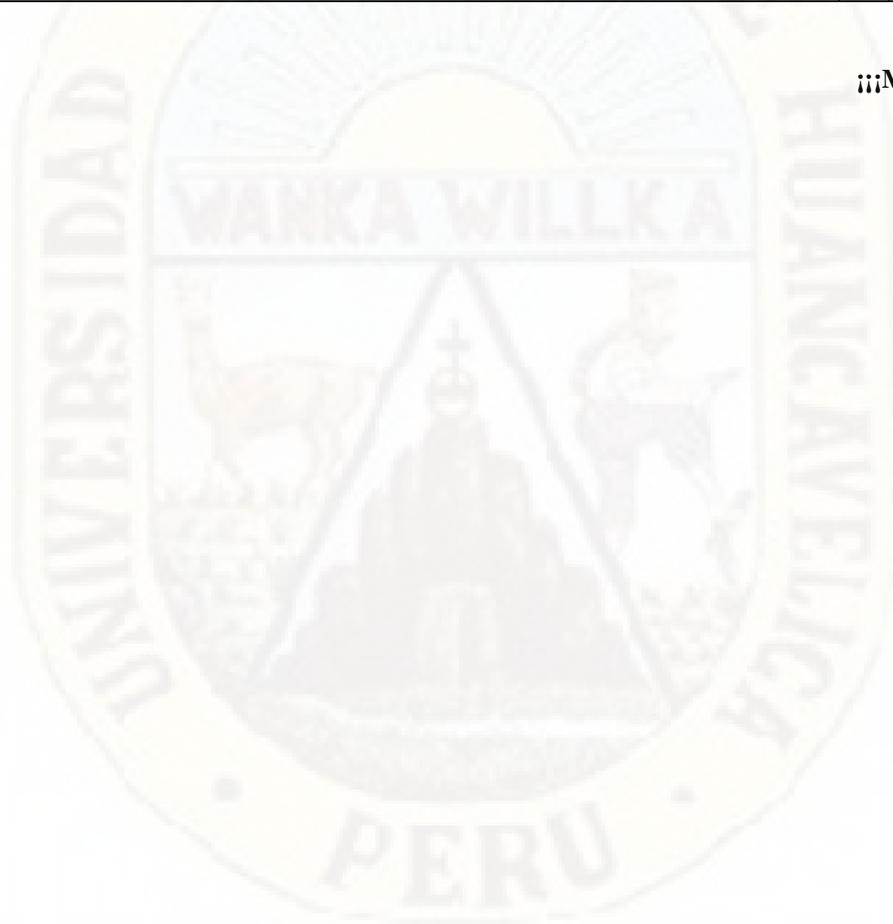
Proposición	Valoración				
9. ¿Sobre la evaluación de diseño y ejecución presupuestal, lo realizan en función al proceso de las fases que se consideran en esta evaluación, que son cuatro fases?	1	2	3	4	5

10. ¿Para determinar o medir la evaluación de impacto, donde se determina la mejora de las condiciones de vida de la población beneficiaria, en este caso universitaria, se cumple con las diferentes etapas a realizarse y participa en ella el MEF por medio de la Dirección General de Presupuesto Público?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

DIMENSIÓN: Incentivo a la gestión

Proposición	2.2. Valoración				
11 ¿Sabe Ud., si en la Municipalidad Distrital de Manta, se aplican los programas de incentivos?	1	2	3	4	5
12. ¿Conoce Ud., si las autoridades del municipio de Manta, realizan convenios de financiamiento o apoyo presupuestario entre la municipalidad de Manta y la Dirección General de Presupuesto Público?	1	2	3	4	5

;;;Muchas gracias!!!



Apéndice 3.

Base de datos: Variable Gestión Administrativa

N°	P1	P2	P3	P4	D1V1	P5	P6	P7	D2V1	P8	P9	P10	P11	D3V1	P12	P13	P14	P15	D4V1	V1
1	4	3	4	3	14	3	4	3	10	3	3	4	3	13	3	4	4	4	15	52
2	3	2	3	3	11	2	2	3	7	2	3	2	3	10	2	3	2	3	10	38
3	5	3	3	3	14	2	4	2	8	4	4	3	4	15	4	3	2	4	13	50
4	3	3	3	4	13	4	4	4	12	3	3	4	3	13	3	3	3	4	13	51
5	4	4	4	4	16	3	3	3	9	4	4	3	2	13	3	3	4	4	14	52
6	3	4	3	4	14	3	5	3	11	3	3	5	2	13	3	3	4	5	15	53
7	3	4	4	4	15	3	3	5	11	3	2	4	3	12	3	4	3	4	14	52
8	4	3	4	3	14	4	3	4	11	3	4	3	4	14	2	3	2	3	10	49
9	5	4	3	4	16	5	5	3	13	4	3	4	4	15	4	3	3	3	13	57
10	5	4	4	4	17	4	4	5	13	3	3	4	4	14	5	5	5	5	20	64
11	4	3	4	3	14	4	3	3	10	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	52
12	1	2	1	2	6	2	2	2	6	2	2	2	2	8	1	2	3	3	9	29
13	3	4	5	4	16	3	2	2	7	1	2	2	3	8	1	1	1	2	5	36
14	4	4	3	3	14	2	3	3	8	3	4	2	3	12	3	2	4	2	11	45
15	1	2	2	2	7	1	2	2	5	1	2	2	3	8	1	2	2	3	8	28
16	3	3	4	3	13	3	3	4	10	3	2	3	4	12	3	4	3	3	13	48
17	3	3	3	3	12	3	2	3	8	3	3	4	4	14	1	2	2	2	7	41
18	5	4	3	3	15	4	4	4	12	4	3	2	2	11	3	2	3	1	9	47
19	2	2	3	3	10	4	3	3	10	3	4	4	3	14	4	4	4	3	15	49
20	2	3	3	3	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	47

Base de datos: Variable Presupuesto por Resultados

Nº	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	D1V2	Q6	Q7	Q8	D2V2	Q9	Q10	D3V2	Q11	Q12	D4V2	V2
1	3	3	4	4	4	18	2	3	4	9	3	3	6	3	4	7	40
2	3	3	3	3	4	16	3	4	5	12	3	2	5	3	2	5	38
3	1	1	3	3	3	11	4	4	4	12	3	3	6	3	3	6	35
4	4	3	4	3	4	18	3	3	4	10	3	3	6	3	3	6	40
5	2	3	3	4	3	15	3	3	3	9	3	3	6	3	3	6	36
6	3	4	4	3	5	19	3	3	4	10	3	3	6	2	4	6	41
7	2	4	3	2	4	15	3	3	2	8	4	3	7	3	4	7	37
8	2	2	2	3	3	12	3	3	4	10	3	3	6	3	3	6	34
9	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	4	3	7	4	3	7	42
10	4	4	4	4	4	20	5	5	4	14	5	4	9	5	4	9	52
11	4	3	3	3	4	17	3	4	3	10	3	4	7	3	3	6	40
12	3	4	3	4	4	18	3	3	4	10	3	4	7	4	5	9	44
13	1	2	2	2	3	10	2	3	3	8	2	3	5	3	3	6	29
14	4	3	4	5	3	19	3	4	3	10	4	5	9	3	2	5	43
15	1	2	3	3	3	12	3	2	1	6	3	2	5	2	2	4	27
16	3	2	3	3	3	14	3	4	4	11	2	3	5	4	3	7	37
17	2	3	3	3	3	14	2	2	3	7	3	2	5	3	3	6	32
18	1	2	3	4	5	15	1	2	2	5	3	3	6	3	3	6	32
19	2	2	3	3	3	13	2	3	2	7	3	3	6	4	4	8	34
20	3	3	3	4	4	17	3	3	4	10	4	3	7	4	3	7	41