

## Satisfacción laboral del directivo y posibles implicancias en la ejecución presupuestaria: caso universidades públicas de Perú

### Manager's job satisfaction and possible implications in budget management: the case of public universities in Peru

Raymundo Arnao Rondán<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales,  
Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú

\* Email: rarnao@uni.edu.pe

Recibido (Received): 15/11/2021. Aceptado (Accepted): 02/12/2021 Publicado (Published): 20/12/2021

#### RESUMEN

Esta investigación se propuso conocer el nivel y principales características de la satisfacción laboral de los directivos de las universidades públicas de Perú, y del avance de ejecución presupuestaria de estas instituciones, así como la correlación existente entre esa satisfacción laboral y el indicado avance de ejecución. Para la medición de la satisfacción laboral se aplicó una encuesta a una muestra de directivos de áreas especializadas de la administración central de la institución (se excluyeron cargos electos), mediante un cuestionario generado en una experiencia piloto y con la correspondiente verificación estadística de su confiabilidad.

Reconociendo que existe una gran heterogeneidad entre las universidades públicas en monto de presupuesto, número de trabajadores y número de estudiantes, entre otras dimensiones, se conformó cinco estratos, empleando como criterio de agrupamiento el presupuesto total y el presupuesto de proyectos del trienio 2017-2019, para cada caso. A través de estos grupos se demuestra el heterogéneo avance en la ejecución del presupuesto entre las universidades públicas, siendo más acentuado las diferencias en proyectos; asimismo, se evidencia el predominio de diversidad de niveles y características en cuanto a la satisfacción laboral de sus directivos.

Finalmente, teniendo como unidades de análisis a las universidades, se verificó la existencia de una correlación positiva moderada entre la satisfacción laboral y los avances de ejecución presupuestaria (tanto a nivel total como de proyectos). Lo cual implica que es moderadamente probable que una mayor satisfacción laboral esté acompañada de un mejor avance de ejecución presupuestaria.

**Palabras Clave:** *directivo, satisfacción laboral, universidad pública, ejecución presupuestaria, muestra, encuesta, número índice.*

#### ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the level and main characteristics of managerial job satisfaction in Peru's public universities, and the progress of budget execution in these institutions, as well as the correlation between job satisfaction and the progress of budget execution. To measure job satisfaction, a survey was applied to a sample of managers in specialized areas of the central administration of the institution (elected officials were excluded), using a questionnaire generated in a pilot experience and with the corresponding statistical verification of its reliability.

Recognizing that there is great heterogeneity among public universities with the amount of budget, number of workers and number of students, among other dimensions, it was possible to form five strata, using as grouping criteria the total budget and the budget of projects for the 2017-2019 triennium, for each case. Through these groups, the heterogeneous progress in budget execution among public universities is demonstrated, with differences in projects being more accentuated; also, the predominance of diversity of levels and characteristics in terms of the job satisfaction of their managers is evidenced.

Finally, taking universities as units of analysis, a moderate positive correlation was found between job satisfaction and budget execution progress (both at the total and project levels). This implies that it is moderately likely that greater job satisfaction is accompanied by better progress in budget execution.

**Keywords:** *manager, job satisfaction, public university, budget execution, sample statistics, survey, index number.*

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 El problema y el tema de investigación

Las universidades públicas tienen dificultades para ejecutar plenamente sus presupuestos. Según el Portal Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el conjunto agregado de ellas ha tenido los siguientes niveles de ejecución en los dos últimos años previos a la pandemia COVID-19: 80% en el 2018 y 79% en el 2019; constatándose al interior de las universidades (actualmente 53) una variada dispersión, que va desde algunos que se ubican alrededor de 98% de ejecución presupuestaria, mientras otros están alrededor de 50%. Tratándose de recursos públicos, su no concreción oportuna implica que la atención de necesidades insatisfechas de la comunidad universitaria o la sociedad sufran postergación o no atención.

En esa heterogénea ejecución presupuestaria interesa conocer si los distintos valores de los factores que caracterizan la satisfacción laboral de los directivos universitarios mantienen algún nivel de correspondencia con el avance de ejecución presupuestaria. De ser así, esa relación permitiría identificar los factores que podrían estar asociados a una baja ejecución presupuestaria, y en base a ello plantear las propuestas que coadyuven a una mejor toma de decisión de la organización, mejorando así la atención de brechas insatisfechas de la comunidad universitaria y de la sociedad.

En una institución pública, el monto de su presupuesto está determinado a través de un marco normativo en que su requerimiento debe conciliarse con las disponibilidades y prioridades que establece el gobierno nacional mediante la aprobación del presupuesto del sector público nacional. Con la cuantía de recursos financieros así aprobada, la institución pública podrá priorizar y adquirir la fuerza laboral, los bienes y servicios requeridos.

En el campo de estudio de la gestión del recurso humano de una organización, se conoce que existe un conjunto de factores que el directivo considera para su toma de decisión y que conciernen a su grado de satisfacción laboral; los cuales a su vez pueden ser agrupados en objetivos y subjetivos.

Investigaciones que traten sobre la relación de la satisfacción laboral de los directivos de las universidades públicas con el nivel de desempeño de la gestión presupuestaria de su organización, son inexistentes en Perú, no obstante que las decisiones de esos directivos involucran la gestión de recursos públicos de ostensible magnitud: S/ 4 996 millones en 2018, y S/ 5 511 millones en 2019.

Sobre el referido tema, inclusive en el ámbito internacional tampoco se ha hallado investigaciones que aporten reflexiones teóricas ni evidencias empíricas.

## **1.2 Los objetivos de investigación**

La descripción de la naturaleza del problema y su correspondiente revisión de la literatura, condujeron a plantear los siguientes objetivos:

*Objetivo General.* Conocer si existe correlación entre la satisfacción laboral de los directivos de las universidades públicas de Perú con el nivel de avance de ejecución presupuestaria de la respectiva institución, así como la naturaleza de esas variables.

*Objetivo Específico 1.* Identificar el grado de heterogeneidad en el avance de ejecución en el presupuesto total y del presupuesto de proyectos entre los diferentes estratos de universidades públicas del país, así como al interior se estos.

*Objetivo Específico 2.* Conocer cuál es la naturaleza de la satisfacción laboral evaluada a través de factores objetivos y subjetivos del entorno laboral, a partir de las percepciones de los directivos de las universidades públicas del país, agrupadas estas en estratos.

*Objetivo Específico 3.* Calcular la correlación existente entre los niveles de satisfacción laboral de los directivos y el avance de ejecución en el presupuesto total y el presupuesto de proyectos, en las universidades públicas de Perú.

## **2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***Evidencia empírica acerca de factores que influyen en la percepción del directivo***

En la investigación realizada por Santos et al. (2011) para evaluar la influencia del perfil cognitivo y de factores contextuales en la percepción del directivo, participaron 96 personas de la Universidad de Valladolid (España), que cursaban Dirección de Empresas.

Dichos alumnos, con conocimientos sobre el funcionamiento del mercado de capitales y los procesos de toma de control y sin experiencia previa en la dirección, fueron considerados representativos de potenciales directivos.

Las conclusiones e implicancias relevantes de esa investigación son las siguientes (Santos et al., 2011):

- i) Se confirma que el estilo cognitivo –que alude al proceso individual de procesamiento de información – resulta un elemento decisivo que afecta el proceso de percepción directiva, tanto en la fase de percepción de los estímulos como en la interpretación posterior.
- ii) En cuanto a la influencia del contexto que rodea el proceso de percepción, los resultados indican que la fiabilidad de la fuente redundante en una mayor probabilidad de atender al estímulo; sin embargo, no afecta a la fase de interpretación.
- iii) Toda vez que las propiedades psicocognitivas de los directivos afectan a su percepción del contexto competitivo y de los estímulos estratégicos, se deduce entonces que las propiedades cognitivas de los directivos condicionan el reconocimiento de las oportunidades.
- iv) Desde la percepción del directivo, la fiabilidad de la fuente y la nitidez del estímulo condicionan la probabilidad de atender a los estímulos.

### ***El presupuesto por resultados y la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Moquegua***

La investigación de Villegas (2020), en la parte empírica, analiza la relación entre el presupuesto por resultados (PpR) y la gestión administrativa en la Universidad Nacional de Moquegua. Para ello, conceptúa la variable presupuesto por resultados como instrumento para formular, ejecutar, realizar y evaluar los resultados, teniendo en cuenta que para conseguir sus objetivos y resultados las instituciones dependen del trabajador y su eficiencia. Bajo este enfoque, Villegas (2020) mide el presupuesto por resultados a través de cuatro dimensiones (programación, formulación, ejecución y evaluación); por otro lado, la variable gestión administrativa la define como una forma de lograr mejores resultados utilizando eficientemente los recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc.) para alcanzar los objetivos, las cuales son realizadas por los directivos mediante un conjunto de acciones. Mide la variable gestión administrativa como fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

En la mencionada investigación participaron 123 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua, a quienes se les aplicó dos cuestionarios de 32 ítems, con cuatro dimensiones correspondientes a cada variable. Con la información obtenida por medio de la respectiva encuesta, Villegas (2020) concluye que el 95,1% de los encuestados

está totalmente de acuerdo con el presupuesto por resultados, en sus cuatro dimensiones; en tanto el 89,4% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con las cuatro dimensiones de la variable de gestión administrativa, con una ligera disconformidad en sus dimensiones; además, indica que sí existe una relación entre el presupuesto por resultados y la gestión administrativa, en que una mayor ejecución presupuestaria está relacionada con una mayor gestión administrativa. Este resultado determina la recomendación que los directivos deben tomar mayor importancia en su gestión administrativa.

### ***Desempeño del director de escuela y el gasto por alumno***

Jaramillo y Arteaga (2003) parten de la idea que una persona racional busca incrementar su poder maximizando sus beneficios; sin embargo, esto no es posible en el caso de un bien público, en el cual, la decisión depende de la visión de sus demandantes. Bajo este enfoque se proponen explicar la relación del gasto por alumno en las escuelas de educación básica, en que éstas están a cargo de un director, sometido a frecuentes procesos de toma de decisión. El gasto por alumno de la escuela es considerado como variable endógena, detallándose por módulos la distribución de sus principales rubros (gastos totales y gastos sin remuneraciones); las variables independientes planteadas corresponden a las características de las escuelas y a las características del director de la escuela.

La investigación de Jaramillo y Arteaga (2003) consideró una encuesta que se aplicó a directivos de 95 colegios en la jurisdicción de 25 Unidades Ejecutoras (UE), que representan a ocho departamentos de Perú. Y con relación a los presupuestos de las UE para los programas de educación básica, clasificaron a las UE en tres grupos: pequeñas, medianas y grandes, con el objetivo de tener una mejor representación de tamaño y locación geográfica.

Los mencionados autores concluyen que la variable que influye sobre el gasto total y el gasto sin remuneraciones es el tamaño del salón; es decir que, se incrementan los recursos de la escuela, al haber mayor cantidad de alumnos. Otra conclusión que hallan es que la mayor experiencia del director no tiene relación con un aumento de recursos a su escuela; sin embargo, sugieren que, aunque no consigan mayores recursos para la Unidad Ejecutora, su mayor capacidad de gestión, podría implicar un mejor desempeño y mayor eficiencia en dicha unidad.

### ***El presupuesto de las universidades públicas y su repercusión en la investigación y la calidad académica***

Gómez (2019) explica en su estudio la influencia que tiene el presupuesto en la investigación y la calidad académica en las universidades públicas del Perú, buscando determinar la naturaleza de la relación entre esas variables. Para ello, asume la teoría de la dependencia de recursos, según la cual una organización está formada por individuos con diferentes intereses, además, en que el poder se entiende como “la capacidad de una

persona o de institución para imponer su propia voluntad o influenciar su conducta” (Dahl, 1957, citado por Gómez, 2019, p.14), creando una dependencia con la organización.

La investigación de Gómez (2019) comprende el estudio del presupuesto asignado a las universidades públicas en investigación y calidad académica durante el periodo 2011-2018, y en él encuentra que la mayor cantidad de universidades que tuvieron un mayor registro de investigación son las que tienen licenciamiento, las que a su vez en el periodo 2016-2019 han tenido un incremento de su presupuesto.

Los hallazgos de Gómez (2019) le conducen a afirmar que, para un incremento de la calidad académica, los directivos universitarios deben tener una mayor eficiencia en distribuir de manera correcta el financiamiento obtenido (los recursos ordinarios, los recursos directamente recaudados y los recursos determinados).

### 3. SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO

Para entender el concepto *satisfacción laboral*, es necesario analizarlo en el contexto que ella se expresa. Aspectos como la interacción trabajador-organización, la percepción del trabajador y toma de decisión, tienen vinculación con la forma en que se manifiesta la satisfacción laboral.

#### ***Importancia de la interacción trabajador-organización y de la percepción***

En la actualidad, las organizaciones públicas y privadas existen en entornos marcados por cambios constantes, que influyen directamente sobre ellas y la consecución de sus objetivos (Correia, Mendes, y Freire, 2019). En este contexto, en los últimos años la reducción de los costos, la búsqueda de la mejora continua y el aumento de la productividad, ha llevado a la implementación de una cultura organizacional enfocada en la gestión de personas (Correia et al., 2019). Por su parte Chatman (1989) señala la importancia de comprender el comportamiento de las personas en el proceso de interacción persona-organización, teniendo en cuenta también la situación en que ese proceso se genera y cambia, para predecir mejor ese comportamiento que permita a la organización operar de manera más eficiente.

El estudio del proceso de interacción trabajador-organización ha merecido el desarrollo de conceptos tales como *valor organizacional* y *cultural organizacional*. Según Schwartz (2005, citado en Correia et al., 2019) hay dos opciones para estudiar los valores organizacionales: la primera es su estudio a través de los documentos oficiales de la organización o de los discursos oficiales de la alta dirección, mientras que la segunda se trata de su estudio mediante las percepciones de los empleados con respecto a los valores que rigen la conducta organizacional. Diversos autores, empero, comparten la idea que ambas opciones –la del discurso oficial y la de la percepción de los empleados–, se complementan y enriquecen la comprensión sobre el valor organizacional.

En cuanto al concepto *cultura organizacional*, según Beckhard (1972, citado por Chiavenato, 2007), “significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p.418). Su estudio concitó gran interés en la década de 1970, ante:

... la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios de su entorno provocados por la innovación tecnológica, la apertura de mercados, el incremento de la competitividad y el aumento de la conciencia de los consumidores. En consecuencia, conocer la cultura organizacional se vuelve fundamental para que la administración implemente estrategias y cambios cuyo objetivo sea aumentar su rendimiento. (Correia et al., 2019, p.240)

Toda organización opera dentro de una sociedad, y en interacción con ésta, adquiere una cultura específica, dotada de creencias y valores que influyen en los modelos de comportamiento de los individuos que la componen. Esta cultura se manifiesta a través de la forma en que los empleados piensan, sienten y actúan cuando interactúan con los demás miembros del grupo (Correia et al., 2019).

En estudio realizado por Correia et al. (2019), se buscó analizar las percepciones de los trabajadores de la Administración de la Universidad de Coímbra sobre la importancia de los valores organizacionales, clasificando estos en los que corresponden al sector público y al sector privado. A través de un cuestionario a 178 de sus trabajadores, hallaron que existe una diferencia significativa en las percepciones sobre los valores organizacionales entre el sector público y el sector privado: debido a que la muestra estuvo compuesta por empleados pertenecientes a la administración pública, se corroboró que en ellos prevalecían las normas, los valores y las creencias asociadas con los valores del sector público, respecto a los que corresponden al sector privado.

En el análisis de la función gerencial en un contexto de modernización de la administración pública, Echebarría y Mendoza (1999) indican la importancia de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados, en contraposición a la mera conformidad en la que se agota el principio burocrático. Precizando, que para “una empresa privada el marco de responsabilidad externa se asegura por el juego de las fuerzas de mercado, mientras que en la administración pública, ésta se ejercita principalmente a través de los mecanismos de control político de acuerdo con el principio democrático” (p.35)

Losada (1999) sostiene que el entorno del directivo público y de las organizaciones públicas se caracterizan por la confrontación de intereses personales y de grupo, así como la contraposición de valores. Añade que, para esas características cotidianas de trabajo, se requiere que los directivos posean determinadas competencias, en función al nivel de complejidad de la posición que ocupa, destacando dos grupos: competencias más exigentes para los altos directivos (directores generales o similares en nuestras administraciones públicas); y competencias para los cuadros directivos restantes.

Hernández (2010) menciona que la aparición del modelo de gerencia pública ha provocado distintas formas de observar la administración pública. Para el autor, el gerente público debe poseer capacidades para lidiar con la complejidad, construir, administrar y manejar redes interorganizacionales, ser un agente de cambio organizacional, con potencialidad para tomar decisiones, poseer aptitudes de liderazgo, estar preparado para el cambio, y tener valores en consonancia con los intereses nacionales y los valores éticos de carácter colectivo.

En cuanto a la *percepción*, Santos, García y Vallelado (2011) sostienen que la percepción corresponde al proceso cognitivo a través del cual el individuo recibe información y se forma una imagen de la realidad que le rodea; y como tal, la percepción de los directivos consta de dos fases (recepción e interpretación), actuando como filtro que determina cuáles son los inputs que intervienen en las decisiones empresariales<sup>7</sup>. Añaden –citando a Santos y García (2006)– que se constata así que el proceso de percepción no es perfecto y que se encuentra sometido a la influencia de diversos factores que redundan en sesgos e imprecisiones.

El análisis de los factores que afectan la percepción directiva, conduce a considerar tanto factores individuales, referidos a las cualidades cognitivas del directivo, como factores contextuales, referidos a las condiciones que rodean al proceso de percepción (Santos et al., 2011). En una primera etapa el directivo recibe una amplia variedad de estímulos externos de los que de acuerdo con algún criterio selecciona un subgrupo y desecha el resto. Como él está sometido a una sobrecarga de información, no puede atender todos los estímulos recibidos y, lo conduce a lo que se denomina «atención selectiva» (Beyer, J., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W.H., y Pugliese, D., 1997). Así, Dutton y Ashford (1993, citados por Santos et al., 2011), confirman que aquellos estímulos vinculados a amenazas reciben mayor atención que los que aparecen vinculados a oportunidades.

En el contexto de lo que se viene exponiendo, las creencias no solo hacen referencia a las propias ideas preconcebidas del individuo sino también a aquellas derivadas y proporcionadas por el contexto que le rodea (Santos et al., 2011).

### ***Toma de decisión en la organización***

Siendo la satisfacción laboral uno de los diversos factores que conducen a un trabajador –sea directivo o no– a tomar decisión, la cual a su vez tiene implicancia en su desempeño individual y en el de su organización, se deriva que es importante conocer conceptualmente qué involucra la toma de decisión.

---

<sup>7</sup> Para esta definición, citan a Finkelstein y Hambrick, 1990; Wiersema y Bantel, 1992; Yanes y Oreja, 2005.

El liderazgo es un asunto relevante para el manejo de una organización; en particular, su buena gestión. Para una correcta toma de decisiones en la gestión de la organización, se debe comprender y observar el cumplimiento de los objetivos, estudiar el impacto de este con la creatividad, el crecimiento y la eficacia (Ejimabo, 2015).

Dentro de un contexto organizacional:

... las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, los modos de comunicación, la estructura de la institución, la perspectiva, las expectativas, la motivación, el reconocimiento, los componentes del clima organizacional y seguramente muchos elementos más confluyen en el desarrollo de una organización. (Grados y De la Garza, 2009, p.25)

Para Ejimabo (2015), la organización es una red sistémica de naturaleza compleja y dinámica; por consiguiente, la toma de decisión dentro de ella también presenta esas características. Para Glaholt, Wu y Reingold (2010), la toma de decisiones depende de la selección y la capacidad que tiene el individuo; pues a pesar de que haya una manipulación en la influencia de selectividad, el individuo tiene la capacidad para elegir la mejor opción entre varias alternativas.

Grados y De la Garza (2009) entienden que, a diferencia de las universidades públicas, las universidades privadas tienen un fin adicional, el lucro; sin embargo, ambas instituciones tienen la vocación de servicio público y a la sociedad. En este contexto, la toma de decisiones debe conciliar el cumplimiento de los objetivos dentro de las instituciones, que abarcan diferentes situaciones sociales, medio ambiente y la propia experiencia de los directivos. Añaden que, las decisiones que toman los directivos dentro de las universidades son importantes, porque ellas tienen importantes implicancias en la educación y formación de recursos humanos; con lo que tomar una buena decisión conlleva a alcanzar esos objetivos concordados entre el interés público y el interés privado.

Otro de los factores que pueden influenciar en la toma de decisión es el tamaño de la organización, ya que cambios en el tamaño está asociado a un mayor cuidado en la toma de decisiones estratégicas de la organización (Fredrickson y laquinto, 1989).

Existen otros factores que influyen también en la toma de decisión, como el estilo de liderazgo. Para Kurt Lewin los tres tipos de estilos en un liderazgo son el autocrítico, el democrático y laissez-faire; también la comunicación influye, puesto que es una habilidad esencial que contribuye al éxito de cualquier organización (Ejimabo, 2015).

Por otro lado, dentro del concepto de sistemas acoplados Weick (1976, citado por Grados y De la Garza, 2009) considera que no siempre las decisiones y creencias están vinculadas con las dificultades y resultados dentro de las organizaciones.

Grados y De la Garza (2009) sostienen que, debido a que las interpretaciones de los tomadores de decisiones son muy inconsistentes, se debe considerar la manera que influyen los aspectos situacionales, personales y organizacionales en los directivos. Añaden que el proceso de toma de decisión está relacionado con los factores organizacionales (objetivos académicos, objetivos departamentales, código de ética, etc.) y los factores personales (años de trabajo, edad, género, experiencia, tipo de liderazgo, etc.), interrelacionados con su entorno cultural, económico y social.

### ***Satisfacción laboral***

Según Pecino et al. (2015), “la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo” (p.660). Por otro lado, Ramírez Roja y Benítez Guadarrama (2012), mencionan que la satisfacción puede provocar diversas emociones en los individuos, que pueden ser favorables o desfavorables, lo cual afectarían sus acciones cotidianas como las situaciones laborales. De manera que las diversas actitudes o emociones que percibe el individuo dentro de su entorno laboral afectan su toma de decisión; y de no sentirse dentro de un clima favorable, el individuo puede tener conductas negativas en su organización.

Ramírez et al. (2012), muestra que un nivel de satisfacción laboral positivo no depende del género, edad ni antigüedad en la organización universitaria; por otra parte, que es importante mantener el nivel de calidad en los procesos para una mayor eficiencia del personal, y que se requiere el compromiso de este para cumplir con la misión y visión institucional.

Por su parte Pecino et al. (2015), en su investigación que involucró a 482 empleados públicos de administración y servicios de una universidad pública de España, verifica distintos niveles de satisfacción laboral que, entre otros factores, están vinculados a las políticas, prácticas y procedimientos de gestión de recursos humanos, así como al compromiso de una buena toma de decisión en el ámbito laboral.

La medición de la satisfacción laboral tiene como aspecto común el ejecutarse mediante encuestas, en las que se pueden hallar parte de contenidos aproximadamente comunes y otros que varían en función de distintos criterios/necesidades; por ejemplo, según nivel de responsabilidad del trabajador en la organización, o si trabaja en el sector público o privado, o el tipo de actividad que desarrolla su organización, etc. Entre la amplia diversidad de encuestas, las de Meliá y Peiró (1989) toman en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los trabajadores en sus organizaciones, considerando factores tales como: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.

## 4. HIPÓTESIS Y OTROS ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Hipótesis de la investigación

La hipótesis es la siguiente: en las universidades públicas del Perú, existe correlación positiva entre la satisfacción laboral de los directivos de la institución y el avance de ejecución en el presupuesto total y del presupuesto de proyectos.

### 4.2 Diseño de la investigación<sup>8</sup>

Sobre la base de la correspondiente revisión de la literatura, se consideró importante identificar y evaluar uno de los principales factores que subyacen en la toma de decisión del directivo de una organización: la satisfacción laboral. En consecuencia, el estudio se enfoca en identificar los aspectos que caracterizan la satisfacción laboral del directivo de la universidad pública, asimismo, determinar su posible relación con el avance de ejecución presupuestaria.

Los aspectos centrales del diseño de esta investigación se resumen en la siguiente tabla:

**TABLA 1.** Diseño de la investigación.

	<i>Alcance</i>	<i>Variable</i>	<i>Diseño</i>	<i>Recopilación de información / Descripción</i>
No Experimental		Satisfacción laboral	Transeccional	Recolección de datos en el momento de la encuesta aplicada a una muestra de directivos de las universidades públicas de Perú.
	Descriptivo	Avance de ejecución presupuestaria	Transeccional	Los datos corresponden al avance de ejecución presupuestaria del presupuesto total y de proyectos de las universidades públicas de Perú; considerando el promedio anual del periodo 2017-2019.
	Correlacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Satisfacción laboral</li> <li>● Avance de ejecución presupuestaria</li> </ul>	Transeccional	Por medio de un número índice para cada una de las dos variables, para cada universidad, se plantea el análisis de correlación.

### ***Diseño del cuestionario y planteamiento para verificar su confiabilidad***

La gestión pública está regida por sistemas normativos que transversalmente regulan a un muy amplio ámbito de ella –comprendiendo también a las universidades públicas–, tales como los sistemas de planificación, de inversiones, de presupuesto, de compras, de tesorería, de contabilidad, de organización, de control, etc. En consecuencia, en lo que concierne a la organización y sus directivos en los órganos de apoyo, operativos y de

<sup>8</sup> Para el desarrollo de esta parte se emplea las definiciones del texto de Hernández et al. (2014).

asesoría de las universidades públicas, éstas presentan muchas similitudes. Sobre la base de este hecho, se realizó una actividad exploratoria en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), que consistió en entrevistar a directivos claves de las áreas orgánicas de la administración central vinculadas con la gestión del gasto de la UNI, para: la aplicación de un cuestionario piloto, con el concurso de un especialista en gestión de recursos humanos y otro de estadística; seguidamente lograr tener una versión acabada del contenido del cuestionario.

Luego de revisar varias alternativas de cuestionarios para medir satisfacción laboral, para la encuesta se tomó como base el Cuestionario de Satisfacción Laboral elaborado por Meliá y Peiró (1998), realizándole pocas modificaciones para adecuarlas a las particularidades normativas del sector público peruano, que también alcanzan a las universidades públicas.

El mérito del mencionado cuestionario de satisfacción laboral, es que a través de factores que la conforman tales como satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación, sus preguntas conciernen también –aunque parcialmente– al comportamiento de los directivos en el proceso de interacción persona-organización (Chatman, 1989), a las percepciones de esos directivos con respecto a los valores que rigen la conducta organizacional (Santos, et al., 2011; Schwartz, 2005), sus expectativas, relaciones y otros aspectos que constituyen la cultura organizacional (Beckhard, 1972). Además, las preguntas del indicado cuestionario de satisfacción laboral tienen varios aspectos en común con otros más factores, como la toma de decisión (Pecino, et al., 2015; Ejimabo, 2015; Grados y De la Garza, 2009).

Por lo explicado, la medición de la satisfacción laboral de los directivos de las universidades públicas del país a través de las 53 preguntas del cuestionario de Meliá y Peiró (1998), implica a su vez la consideración implícita de diversos factores analizados en el marco teórico de la presente investigación.

Las preguntas del cuestionario de satisfacción laboral fueron agrupadas en dos indicadores: uno, que reúne preguntas de *carácter objetivo*, que conciernen a remuneración, ambiente físico de trabajo, premios y otros; y el que agrupa a las de *naturaleza subjetiva* referidas a la satisfacción del trabajo mismo, las relaciones interpersonales, abusos de autoridad, entre otros. Cada pregunta del cuestionario tuvo opciones de respuesta considerando la escala Likert (de 1 a 5). Se puso cuidado en hacer un adecuado balance del número de preguntas, evitando que sean muy pocas que no recojan información relevante, ni demasiadas que dificulten la recopilación de respuestas de parte de los entrevistados.

Culminado el trabajo piloto con los directivos de la UNI, el modelo de cuestionario se sometió a verificación de su confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach<sup>9</sup>, con la participación de 35 directivos seleccionados aleatoriamente de la población de los directivos de las universidades públicas del país. Como el valor de ese coeficiente fue satisfactorio, se aplicó el cuestionario a la muestra probabilística de la población de directivos de las universidades públicas del país.

### ***Avance de ejecución presupuestaria***

En una universidad pública, la aprobación de su presupuesto define la cantidad que podrá priorizar y adquirir de servicio laboral, de bienes y servicios requeridos para cumplir sus funciones. Como se indicó en este documento, las universidades públicas, en tanto entidades del sector público, tienen definidos normativamente sus distintos procedimientos de programación, ejecución y evaluación de su presupuesto, así como los de adquisición de sus insumos productivos (trabajo, bienes y servicios). Este hecho permite establecer un primer supuesto: existe una relación directa entre el tamaño (valor monetario) del presupuesto total de una universidad pública, el tamaño de su presupuesto de proyectos y la magnitud del esfuerzo y arreglo institucional (recurso humano, procesos y procedimientos) que implican la gestión de esos presupuestos.

Por otro lado, el presupuesto de la universidad pública peruana presenta una estructura básica de dos partes<sup>10</sup>: i) *Gasto corriente*, que agrupa las partidas genéricas de pagos de personal y obligaciones sociales, de pagos de pensiones y otras prestaciones sociales, bienes y servicios y otros gastos corrientes; ii) y, *Gasto de capital*, que agrupa los gastos por construcción de edificios y estructuras, para la adquisición de activos fijos, inversiones intangibles y otros gastos de capital. Basado en la evidencia empírica, se plantea un segundo supuesto<sup>11</sup>: el Gasto corriente tiene una característica más o menos rutinaria, con pocos cambios de monto y procedimientos para ejecutarla, y en el que se constata habitualmente un mayor porcentaje de avance de ejecución presupuestaria respecto al presupuesto aprobado, con relación a este mismo índice del Gasto de capital; en cambio, este segundo tipo de gasto es más propenso a variaciones, además que su naturaleza de ejecución no es rutinaria. Por ejemplo, para una misma universidad un presupuesto de S/ 4 millones para un año y una cifra parecida para el siguiente año, pueden implicar dos obras distintas, con requerimientos de fuerza laboral, de bienes y servicios y procedimientos distintos, entre un año y otro. Estas particularidades, contribuyen a que el

---

<sup>9</sup> Permite verificar que los ítems medidos en escala (tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a uno (George y Mallery, 2003), mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

<sup>10</sup> Este tipo de agrupamiento es tomado del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que lo aplica, entre otros, en la presentación de sus memorias anuales.

<sup>11</sup> Los dos supuestos tienen como base la evidencia empírica: sustentada en normas vigentes y los datos disponibles en el portal web del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Gasto de capital presente por lo general menores avances de ejecución presupuestaria que el del Gasto Corriente.

Otros dos aspectos considerados, para mitigar una posible variación significativa del presupuesto de una universidad pública de un año a otro, sea en su presupuesto total o su presupuesto de Gasto de capital (inversiones), son: la exclusión del imprevisto año 2020, afectado por la pandemia del COVID-19; y, el trabajar con el promedio anual de los años 2017, 2018 y 2019.

### ***Estratificación de las universidades públicas***

Los mencionados dos supuestos sustentan la construcción de grupos de universidades públicas con mayores niveles de homogeneidad al interior de cada uno de ellos. La construcción de estratos se puede resumir en la siguiente ecuación:

$$\text{Estratos} = f(\text{Tamaño del presupuesto total}, \text{Tamaño del presupuesto de proyectos}) \quad (1)$$

Sobre la base de esta fórmula se estableció un primer grupo de tres estratos, determinados por el tamaño del presupuesto total –medido a través del Presupuesto Institucional Modificado (PIM<sup>12</sup>) total– y el PIM de proyectos (que es una buena media de aproximación a Gasto de inversión), siguiendo el procedimiento siguiente:

- i) Primero, se calculó el valor promedio de los PIM total de cada universidad pública de los años 2017, 2018 y 2019; además, se realizó similar procedimiento de cálculo con los PIM de proyectos para cada institución.
- ii) Seguidamente, del conjunto de valores del PIM promedio total (PPIM<sub>T</sub>) se efectuó una clasificación interuniversitaria en orden descendente, y se seleccionó como universidad referencia (“pivote”) aquella con el menor PPIM<sub>T</sub> y se le asignó el valor de 100. El valor promedio del PIM total de las restantes universidades se transformaron en un número índice, teniendo como denominador común el valor pivote PPIM<sub>T</sub><sup>\*</sup>. Semejante procedimiento de cálculo se siguió para el caso del PIM promedio de los proyectos (PPIM<sub>PYS</sub>), manteniendo como universidad pivote a la identificada en el PMI promedio total. La matriz siguiente resume lo explicado<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Según el MEF, es el presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el año fiscal, a partir del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA).

<sup>13</sup> La ventaja de transformar los valores monetarios, de ambos tipos de presupuestos, a valores de sus respectivos números índices interuniversitarios es que elimina la distorsión de los mayores valores absolutos del PIM total, en comparación con los menores valores del PIM de los proyectos.

Universidad Pública <sub>1</sub>	:	PPIM <sub>T1</sub> / PPIM <sub>T</sub> *	PPIM <sub>Pys1</sub> / PPIM <sub>Pys</sub> *
Universidad Pública <sub>2</sub>	:	PPIM <sub>T2</sub> / PPIM <sub>T</sub> *	PPIM <sub>Pys1</sub> / PPIM <sub>Pys</sub> *
...		...	...
Universidad Pública* (pivote)	:	100.0	100.0
...		...	...

iii) Obtenidos los números índices en las dos columnas de datos, se calculó el promedio en cada fila (para cada universidad), que expresa el Índice de Tamaño de Presupuesto (ITP) para cada universidad. Con estos datos calculados, se determinó el rango o amplitud (R):

$$R = \text{Valor máximo de ITP} - \text{Valor mínimo de ITP} \quad (2)$$

El valor de R se dividió entre tres, para establecer tres grandes grupos de universidades, según el tamaño de presupuesto total y el tamaño de presupuesto en proyectos: Pequeño, Mediano y Grande.

Dada la acentuada dispersión y el elevado número de universidades al interior del grupo Pequeño, en éste se hizo una subdivisión en tres subgrupos en función a rangos equitativos del tamaño presupuestario; quedando finalmente los siguientes cinco estratos: Muy pequeño, Pequeño medio, Pequeño mayor, Mediano, y Grande.

La Figura 1 resume el proceso de conformación de los cinco grupos.

## VERIFICACIÓN EMPÍRICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1 Selección de la muestra y gestión de la encuesta

De manera paralela al proceso de encuesta piloto y validación de la confiabilidad del cuestionario, se determinó el tamaño de la muestra y se identificaron las áreas orgánicas (de los órganos de apoyo, de asesoramiento y operativas) de las universidades públicas cuyos responsables estuvieron concernidos en calidad de unidad de análisis.

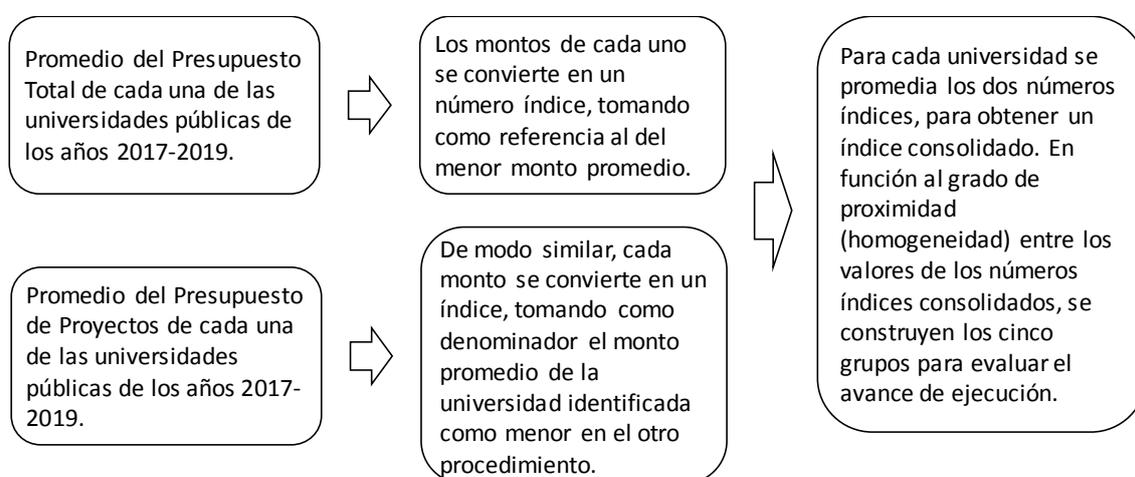
Determinadas esas áreas académicas, se procedió a identificar a la población de los directivos a encuestar. Se tomó en cuenta a directivos de 49 universidades públicas registradas como tales por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) y que están operando<sup>14</sup>. El universo de directivos involucrados en

<sup>14</sup> Hasta 2019, dos universidades están creadas, pero no funcionan: la Universidad Autónoma Municipal de Los Olivos y la Universidad Nacional Tecnológica de San Juan de Lurigancho.

calidad de unidad de análisis es 1 204; y para esta población se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q} \quad (3)$$

**Figura 1.** Proceso de determinación de estratos para la evaluación del avance de ejecución presupuestaria de las universidades públicas de Perú



Donde:

$N$  = tamaño de la población (1 204 directivos universitarios)

$n$  = tamaño de la muestra

$Z$  = límite de confianza para generalizar los resultados (1.96, para un nivel de confianza del 95%)

$pq$  = campo de variabilidad, en la cual  $p$  representa los aciertos y  $q$  los errores (cada uno con valor de 0,50)

$E$  = error de estimación máximo aceptado (de 8%)

Reemplazando valores, se obtuvo como resultado un tamaño de muestra de 134 directivos. Seguidamente, se procedió a identificar sus medios de contacto, así como la preparación del documento de presentación del proyecto de investigación, y la gestión formal para su colaboración.

## 5.2 Identificación de variables y de instrumentos

Para la prueba de hipótesis se identificaron las variables cuyas respectivas definiciones conceptual y operacional se explican en la siguiente tabla.

Para la variable *satisfacción laboral* –cuyo proceso de elaboración se explicó en diseño de la investigación, se aplicó la encuesta de percepción de los directivos universitarios sobre su satisfacción laboral. En la parte introductoria del cuestionario se indicó expresamente que se buscaba conocer la propia percepción del encuestado acerca de la situación hasta antes de la pandemia del Covid-19.

**TABLA 2.** Definición conceptual y operacional de las variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Satisfacción laboral	Reacción afectiva de agrado que surge en el trabajador al contrastar la realidad del trabajo con las expectativas e intereses propios relacionados con tal realidad.	Encuesta con 53 preguntas (denominadas en la psicología laboral <i>reactivos</i> ), adaptadas de Meliá y Peiró (1998), que se agrupan en dos ámbitos: una, de connotación objetiva, con 33 preguntas; otra, de connotación subjetiva, con 20 preguntas. Cada pregunta se respondió en una escala tipo Likert de cinco niveles, en que el extremo de valor uno (1) expresa absoluta insatisfacción y el de valor cinco (5) denota absoluta satisfacción.
Avance de ejecución presupuestaria	Promedio anual del avance de ejecución del presupuesto total, así como el promedio anual del avance de ejecución del presupuesto de proyectos, del periodo 2017-2019; en que el referido avance se entiende como el porcentaje de lo ejecutado al final del año respecto a lo programado y aprobado por la respectiva universidad pública.	Avance de ejecución presupuestaria reportado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en su Portal de Transparencia Económica, el cual se calcula como el cociente del monto ejecutado devengado <sup>10</sup> al 31 de diciembre dividido entre el monto del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de la respectiva universidad pública.  Se entiende por Proyecto al proyecto de inversión, el cual corresponde a intervenciones temporales que se financian, total o parcialmente, con recursos públicos, destinadas a la formación de capital físico, humano, institucional, intelectual y/o natural, que tienen como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes y/o servicios (Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual, aprobado mediante Resolución Directoral N° 001-2019-EF/63.01).

<sup>15</sup> Según el MEF, es la fase del ciclo del gasto donde se registra la obligación de pago, como consecuencia del respectivo compromiso contraído. Y es el valor que el MEF reconoce como gasto en el presupuesto público

La siguiente tabla ilustra la estructura del mencionado cuestionario.

**TABLA 3.** Estructura del Cuestionario de percepción de los directivos sobre su satisfacción laboral en las universidades públicas del Perú.

<b>Datos generales del encuestado (8 preguntas)</b>					
<b>1. Preguntas sobre satisfacción laboral, de connotación objetiva</b>					
Este segundo bloque de preguntas tiene como objeto conocer, desde la percepción del directivo de la universidad pública, su nivel de satisfacción en la universidad que trabaja, en aspectos de connotación subjetiva, empleando la siguiente escala de calificación.					
0	1	2	3	4	5
No sabe	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
(33 preguntas)					
<b>2. Preguntas sobre satisfacción laboral, de connotación subjetiva</b>					
Este segundo bloque de preguntas tiene como objeto conocer, desde la percepción del directivo de la universidad pública, su nivel de satisfacción en la universidad que trabaja, en aspectos de connotación subjetiva, empleando la siguiente escala de calificación.					
0	1	2	3	4	5
No sabe	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
(20 preguntas)					

Otro instrumento empleado en esta investigación es el coeficiente Alfa de Cronbach. El cuestionario fue sometido a verificación de su confiabilidad mediante dicho coeficiente, aplicado a las 55 respuestas<sup>16</sup> de 35 directivos de la población bajo estudio, seleccionados aleatoriamente, y que involucraron a 12 universidades públicas del país. La fórmula empleada fue:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right] \quad (4)$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

$K$  = Número de ítems (que corresponde al número de preguntas del cuestionario: 55)

$V_i$  = Varianza de cada ítem (valor determinado en el  $i$ -ésimo ítem por los valores de sus 35 respuestas)

<sup>16</sup> A las 53 preguntas indicadas en la Tabla 3, relacionados con la satisfacción laboral del directivo universitario, se añadieron dos preguntas sobre papel del Órgano de Control Institucional y de la Contraloría General de la República.

$V_t$  = Varianza total (proviene de la varianza determinada por los siguientes 35 datos: la suma del valor de cada respuesta de las 55 preguntas contestadas por cada uno de los 35 directivos)

Se obtuvo el coeficiente Alfa de Cronbach 93,1%, que según el criterio general sugerido por George y Mallery (2003, p.231), corresponde a una confiabilidad excelente. Con ello quedó expedito su aplicación para la muestra probabilística estratificada.

Para el análisis de correlación entre la satisfacción laboral y el avance de ejecución presupuestaria, se elaboraron dos números índice a nivel de organización (universidad pública): el índice de satisfacción laboral y el índice de avance de ejecución presupuestaria; en este último caso, se elaboró un índice para el avance de ejecución del presupuesto total y otro para el de proyectos.

El Índice de Satisfacción Laboral se elaboró aplicando la siguiente fórmula:

$$ISL_i = \frac{ISL_{i1} + ISL_{i2} + \dots + ISL_{in_i}}{n_i} \quad (5)$$

Donde:

$ISL_i$  = Índice de satisfacción laboral de la universidad i-ésima

$ISL_{i1}$  = Índice de satisfacción laboral del directivo "1" de la universidad i-ésima

$ISL_{in_i}$  = Índice de satisfacción laboral del directivo "n<sub>i</sub>" de la universidad i-ésima

$n_i$  = Número de directivos de la universidad i-ésima que contestaron la encuesta.

A su vez, la indicada ecuación se deriva de la siguiente relación:

$$ISL_{ij} = \frac{\sum V_{im_j}}{5 \sum m_j} \quad (6)$$

Donde:

$ISL_{ij}$  = Índice de satisfacción laboral del directivo j-ésimo de la universidad i-ésima

$V_{im_j}$  = Valor asignado a la pregunta m-ésima por el directivo j-ésimo de la universidad i-ésima (que va de 1 a 5)

$\sum m_j$  = Número de preguntas respondidas por el directivo j-ésimo de la universidad i-ésima (que tiene un valor máximo de 53)

Calculado así el ISL, este puede tener valores comprendidos entre 0,20 (muy insatisfecho) y 1,00 (muy satisfecho); no se incluye en el referido cálculo la pregunta no respondida por el encuestado. Además, es pertinente precisar que en el cuestionario se indicaba al encuestado que las preguntas sobre el ISL estaban referidas a las condiciones previas a la pandemia de COVID-19.

Respecto al segundo número índice, se calculó para cada universidad el Índice de Avance de Ejecución Presupuestaria (IAEP), considerando los siguientes pasos:

- i) Se identificó la ejecución presupuestaria<sup>17</sup> del presupuesto total ( $EP_T$ ) de cada universidad para los años 2017, 2018 y 2019; obteniéndose un monto acumulado para este trienio. Seguidamente, este monto se dividió entre el monto acumulado del PIM total ( $PIM_T$ ) para el indicado trienio, teniendo como resultado el Índice de Avance de Ejecución del Presupuesto Total (IAEPT) promedio para el periodo 2017-2019, para cada universidad.
- ii) Similar procedimiento se siguió para calcular el Índice de Avance de Ejecución de Proyectos (IAEPy), con los datos de lo ejecutado en proyectos y los PIM de proyectos para el indicado periodo 2017-2019.

Con relación a los cálculos del índice de satisfacción laboral y el índice de avance de ejecución presupuestaria, a nivel de cada uno de los cinco grupos de universidades públicas, se siguió similar procedimiento que el explicado líneas arriba para las universidades.

### 5.3 Análisis de resultados

#### *Avance de ejecución presupuestaria*

La Tabla 4 muestra los cinco grupos conformados y las universidades que las integran, con sus respectivos presupuestos promedio anuales del total y de proyectos. En ella además se observa que cuanto más pequeño es el grupo, mayor es la proporción del presupuesto en proyectos. Así: en el grupo Muy pequeño el 53% corresponde a proyectos; en el Pequeño medio, 34%; en el Pequeño mayor, 35%; en el Mediano, 23%; y en el Grande, 13%.

---

<sup>17</sup> Según la normativa del MEF el avance de ejecución presupuestaria es el valor del cociente determinado por el monto ejecutado (devengado) al 31 de diciembre de un año fiscal dividido entre el PIM de ese mismo año.

**TABLA 4.** Universidades públicas de Perú, según grupos y valores de sus presupuestos.

19	U.N. de San Martín	83.5	29.3	#
20	U.N. de Ucayali	63.4	21.5	#
21	U.N. de Huancavelica	65.9	23.2	#
22	U.N. Micaela Bastidas de Apurímac	56.9	31.1	#
23	U.N. Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	64.5	34.3	#
24	U.N. José María Arguedas	37.7	22.2	#
25	U.N. de Moquegua	48.0	28.9	#
Pequeño mayor		1180.9	418.0	#
26	U.N. San Cristóbal de Huamanga	116.1	37.6	#
27	U.N. del Centro del Perú	141.5	32.1	#
28	U.N. de Cajamarca	137.1	35.6	#
29	U.N. Agraria de la Selva	76.0	39.6	#
30	U.N. Daniel Alcides Carrión	112.4	29.8	#
31	U.N. de Educación Enrique Guzmán y Valle	115.5	19.9	#
32	U.N. José Faustino Sánchez Carrión	112.3	27.9	#
33	U.N. Jorge Basadre Grohmann	101.6	29.5	#
34	U.N. de Tumbes	77.1	33.2	#
35	U.N. del Santa	79.2	41.9	#
36	U.N. de Jaén	57.0	44.9	#
37	U.N. Intercultural de Quillabamba	55.1	46.0	#

**Fuente:** Portal Web Transparencia Económica del MEF.

A su turno, la Tabla 5 muestra un conjunto de indicadores que permiten identificar las principales características de esos cinco grupos de universidades públicas en lo que respecta al monto promedio anual de sus presupuestos totales y de proyectos, así como en lo que concierne a los porcentajes de avance de ejecución de esos presupuestos; las cuales son: valores máximo, promedio y mínimo en cada grupo, así como el coeficiente de variación al interior del grupo.

**TABLA 5.** Indicadores presupuestarios promedios anuales de grupos de universidades públicas: 2017-2019.

Grupo	Presupuesto promedio anual (en millones de S/)		Avance de ejecución promedio anual (en %)	
	PIM total	De Proyectos	De PIM total	De Project
<b>De tamaño Pequeño</b>				
<i>Muy pequeño</i>				
● Número de universidades del grupo: 15				
● Valor máximo en el grupo	37.1	22.9	98%	99%
● Valor mínimo en el grupo	9.7	4.0	47%	28%
● Valor promedio en el grupo	22.9	12.2	75%	67%
● Coeficiente de variación 1/	42%	53%	18%	32%
<i>Pequeño medio</i>				
● Número de universidades del grupo: 10				
● Valor máximo en el grupo	102.4	34.3	92%	88%
● Valor mínimo en el grupo	37.7	8.8	66%	48%
● Valor promedio en el grupo	71.0	23.8	85%	73%
● Coeficiente de variación 1/	30%	34%	9%	18%
<i>Pequeño mayor</i>				
● Número de universidades del grupo: 12				
● Valor máximo en el grupo	141.5	46.0	92%	83%
● Valor mínimo en el grupo	55.1	19.9	21%	10%
● Valor promedio en el grupo	98.4	34.8	76%	52%
● Coeficiente de variación 1/	30%	22%	26%	44%
<b>De tamaño Mediano</b>				
● Número de universidades del grupo: 9				
● Valor máximo en el grupo	244.6	67.9	90%	75%
● Valor mínimo en el grupo	114.7	25.5	62%	30%
● Valor promedio en el grupo	188.0	43.6	83%	56%
● Coeficiente de variación 1/	22%	31%	11%	30%
<b>De tamaño Grande</b>				
● Número de universidades del grupo: 3	524.6	54.9 #	92%	83%
● Valor máximo en el grupo				

**Fuente:** Portal Web Transparencia Económica del MEF.

En la referida tabla se constata que caracteriza a los cinco grupos que el valor promedio del avance en ejecución de proyectos es menor que el del presupuesto total. Lo cual es concordante con el segundo supuesto de este estudio: la ejecución de proyectos no es rutinaria, pues su composición es más propensa a variaciones y a dificultades.

A continuación, se realiza una síntesis descriptiva de cada uno de los cinco grupos en base a los datos de la Tabla 5 e información complementaria.

Al interior del grupo Muy pequeño –conformada por 15 universidades públicas–, el presupuesto promedio anual por universidad es S/ 22,9 millones, destinándose el 53% a proyectos. En este grupo la Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan

Santos Atahualpa<sup>18</sup> y la Universidad Nacional Ciro Alegría<sup>19</sup> tienen los más bajos niveles de ejecución presupuestaria: la primera presenta una ejecución de 57% de su presupuesto total en el periodo 2017-2019, y de 28% en la ejecución de proyectos; para la segunda universidad estos indicadores tienen los valores 47% y 43%, respectivamente. En este mismo grupo destaca la Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo<sup>20</sup>, con los más altos valores de avance de ejecución para el periodo 2017-2019, con 98% para el presupuesto total de la institución y 99% para proyectos. Además, este grupo presenta la segunda más alta heterogeneidad en los valores interuniversitarios de avance de ejecución total y de proyectos, expresados en sus coeficientes de variación: 18% y 32%, respectivamente. (Los datos específicos de los avances de ejecución presupuestaria por universidad se pueden ver en el Apéndice A).

En el grupo Pequeño medio, conformado por 10 universidades, el presupuesto promedio anual para cada una es S/ 71 millones y el 34% de éste es asignado a proyectos. Este grupo presenta los segundos mejores indicadores de avance de ejecución presupuestaria en el total y en proyectos, además con los segundos mejores valores de homogeneidad (medido por el coeficiente de variación) en sus respectivos avances de ejecución. La más baja ejecución presupuestaria en el grupo le corresponde a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, con 66% en el presupuesto total y 48% en proyectos; en tanto la más alta ejecución la tiene la Universidad Nacional de Ucayali<sup>21</sup>, con los siguientes valores en esos indicadores: 92% y 87%<sup>22</sup>, respectivamente.

La ejecución presupuestaria del grupo Pequeño mayor –integrada por 12 universidades– involucra un presupuesto promedio anual para cada institución de S/ 98,4 millones, destinándose el 35% a proyectos. Los más altos valores de ejecución presupuestaria respecto a lo presupuestado le corresponden a la Universidad Nacional del Centro del Perú, con 92% en el presupuesto total y 83% en proyectos; y, los más bajos valores están con la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba<sup>23</sup>, con valores en esos indicadores de 21% y 10%, respectivamente. Este grupo se caracteriza por tener la más alta heterogeneidad en los valores interuniversitarios de avance de ejecución total y de proyectos, con coeficientes de variación de 26% y 44%, respectivamente.

---

<sup>18</sup> Creada en noviembre del 2010, funciona en tres sedes en la región Junín: Chanchamayo, Pichanaqui y Satipo.

<sup>19</sup> Opera en el distrito Huamachuco, provincia Sánchez Carrión, región La Libertad; fue creada en julio del 2011.

<sup>20</sup> Creada en junio del 2011, funciona con sede en la ciudad de Pampas, provincia Tayacaja, en la región Huancavelica.

<sup>21</sup> La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac fue creada en setiembre del 2000, y la Universidad Nacional de Ucayali en diciembre de 1979.

<sup>22</sup> En el avance de ejecución de proyectos, el 88% le corresponde a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, pero tiene una ejecución presupuestaria total de 87%.

<sup>23</sup> La Universidad Nacional del Centro del Perú se creó en diciembre de 1959, y la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en noviembre del 2010.

Entre las nueve que conforman el grupo, la universidad de tamaño Mediano administra un presupuesto promedio anual de S/ 188 millones, del cual 23% están orientado a proyectos. En este grupo destaca por sus más altos niveles de avance de ejecución la Universidad Nacional del Altiplano, con 90% en el presupuesto total y 75% en proyectos; mientras que los más bajos niveles de desempeño corresponden a: la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo en el presupuesto total, con 62%, y la Universidad Nacional de Trujillo, con 30% en proyectos.

El grupo de universidades de tamaño Grande, solamente integrado por tres universidades, es el grupo más homogéneo en el desempeño presupuestario, puesto que sus coeficientes de variación son los más bajos: 5% para el avance de ejecución del presupuesto total y 3% para el de proyectos. Cada una de las universidades del grupo administra un presupuesto promedio anual por encima de los S/ 300 millones, con un avance de ejecución presupuestaria total por encima del 84% y de ejecución de proyectos alrededor del 80%. Por pequeñas diferencias, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tiene los más altos valores en esos indicadores, con 92% de avance de ejecución en el presupuesto total y 83% en proyectos.

Un hecho importante que se expresa en la Tabla 5 es la heterogeneidad de los indicadores de avance de ejecución presupuestaria entre los distintos grupos, la cual es más acentuada en la ejecución de proyectos: salvo el grupo Grande, conformado solamente por tres universidades, en todos los demás casos el coeficiente de variación en el avance de ejecución de proyectos es ostensiblemente mayor al del avance de ejecución del presupuesto total.

### ***Satisfacción laboral y avance de ejecución presupuestaria, por grupos***

Sobre la base de 141 respuestas de directivos universitarios encuestados distribuidos en los cinco grupos de universidades, se elaboró el respectivo índice de satisfacción laboral (ISL) para cada uno de ellos que, acompañados de los índices de avance de ejecución presupuestaria, son mostrados en la Tabla 6.

El ISL expresa los valores transformados de la escala de Likert, del siguiente modo: 0,2 expresa de parte del colectivo de directivos estar muy insatisfecho con su situación laboral; 0,4, insatisfecho; 0,6, indiferente; 0,8, satisfecho; y 1,0 muy satisfecho. Por su parte el IAEP, indica qué fracción del respectivo presupuesto se ejecutó; de manera que 1,0 implica la ejecución de todo el presupuesto.

A continuación, se explican las más altas y bajas calificaciones que caracterizan a cada grupo en lo que respecta a la satisfacción laboral.

**TABLA 6.** *Índices de ejecución presupuestaria total y de proyectos, y de satisfacción laboral, según grupos de universidades públicas del Perú.*

Grupo de universidades	Índice de Satisfacción Laboral (ISL)	Índice de Avance de Ejecución del Presupuesto Total (IAEPT)	Índice de Avance de Ejecución de Proyectos (IAEPy)
Muy pequeño	0.748	0.748	0.674
Pequeño medio	0.724	0.851	0.733

**Nota:** Los valores de IAEPT e IAEPy corresponden a los respectivos promedios de avance de ejecución del periodo 2017-2019.

**Fuente:** Portal Web Transparencia Económica del MEF; y Encuesta a muestra de docentes de las universidades públicas de Perú.

El grupo de universidades Muy pequeño presenta un ISL igual a 0,748, valor cercano a satisfecho, y el más alto entre los cinco grupos. En la determinación de este valor destacan con buena calificación los siguientes ítems del cuestionario: las relaciones con sus subordinados (con índice igual a 0,892); el tipo de trabajo, las tareas y actividades que realiza (0,831); los objetivos, metas y calidad de servicio que debe alcanzar (0,80); las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo (0,80); las relaciones personales con sus superiores (0,80); y la supervisión que el directivo debe ejercer (0,80). En tanto las más bajas valoraciones están en los siguientes ítems: las oportunidades de promoción laboral (0,462); las residencias de verano o semejantes que la institución pone a su disposición (0,369); y comisiones, pluses y/o incentivos que recibe (0,354).

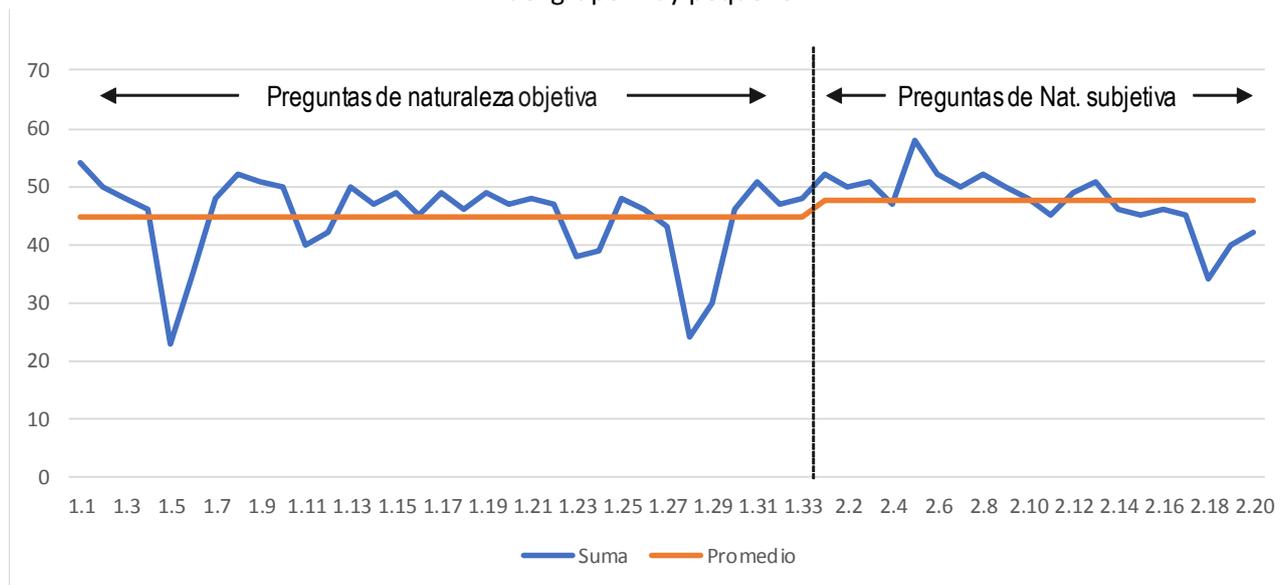
La Figura 2 permite verificar lo explicado para el grupo Muy pequeño, en otros términos: mediante la suma de los valores de las respuestas de los encuestados a cada una de las 33 preguntas de naturaleza objetiva, así como de los que corresponden de similar procedimiento a cada una de las 20 preguntas de naturaleza subjetiva. Además, de los datos de la Tabla 6, se constata que este grupo tiene el IAEPT de 0,748, que es el más bajo de todos los grupos, y un IAEPy de 0,674.

La Figura 3, de construcción similar a la figura precedente, permite observar una acentuada dispersión en la calificación de los directivos universitarios que corresponden al grupo Pequeño medio; mayor que el grupo precedente. Un valor de ISL de 0,724 sintetiza la percepción sobre satisfacción laboral del conjunto de directivos de las universidades de este grupo. Además, según la Tabla 6, muestra un IAEPT de 0,851 y un IAEPy de 0,733, que en ambos casos son los índices segundos más altos.

Las mayores calificaciones en este estrato corresponden a los siguientes ítems: las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo (0,846); su tipo de trabajo, las tareas y actividades que realiza (0,840); la calidad del servicio que logra (0,840); las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo (0,817); el lugar físico en que está ubicado su centro

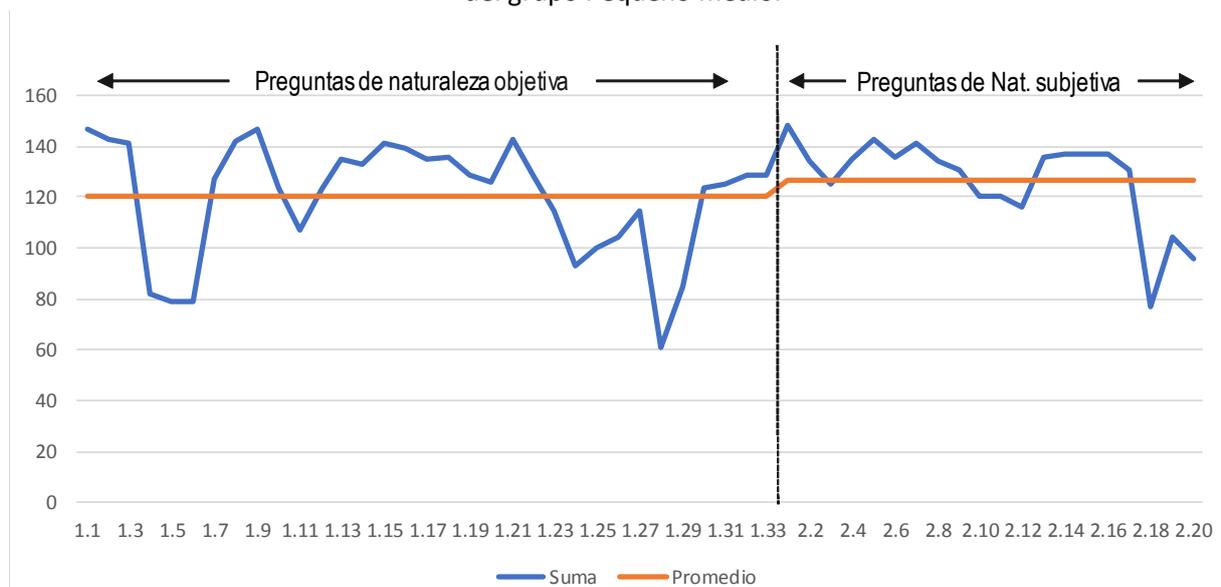
de trabajo (0,817); y, las relaciones con sus subordinados (0,817). Las percepciones con las menores calificaciones en el indicado grupo corresponden a: comisiones, pluses y/o incentivos que recibe (0,451); la remuneración por antigüedad que recibe (0,451); los abusos de autoridad de que es objeto por parte de la institución (“una orden de la alta dirección contraria a las normas”), con 0,440; y, las residencias de verano o semejantes que la institución pone a su disposición (0,349).

**Figura 2.** Calificaciones acumuladas de cada pregunta del cuestionario a directivos universitarios del grupo Muy pequeño.



**Fuente:** Encuesta a muestra de docentes de las universidades públicas de Perú.

**Figura 3.** Calificaciones acumuladas de cada pregunta del cuestionario a directivos universitarios del grupo Pequeño medio.

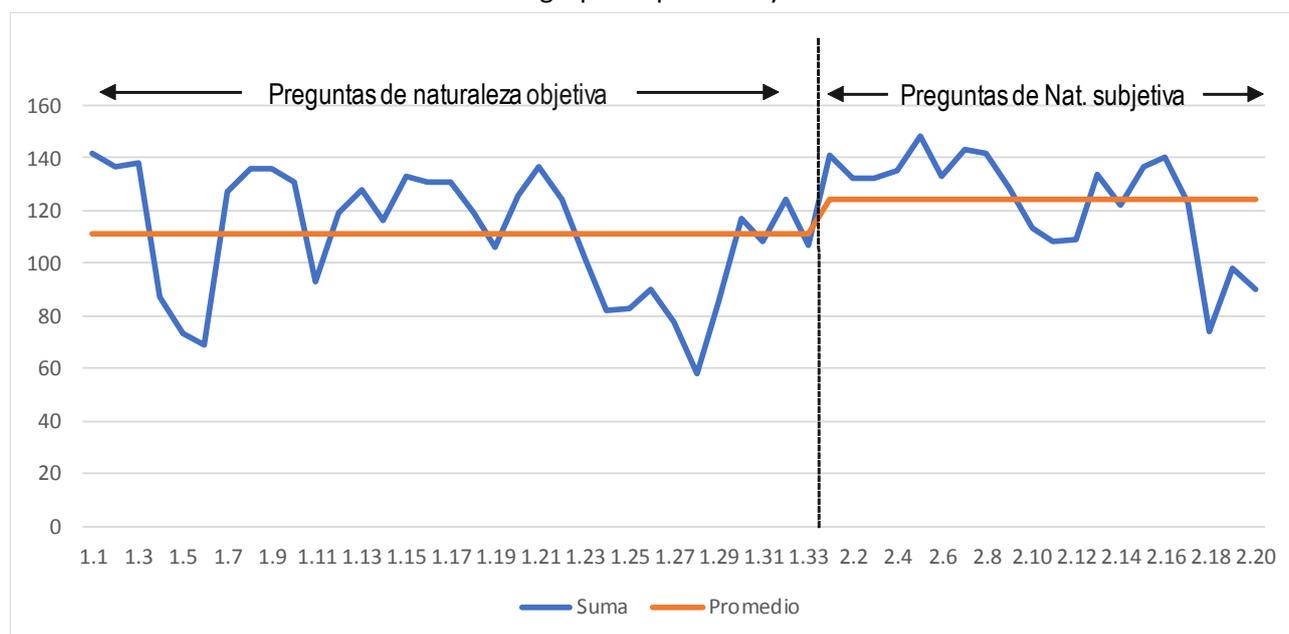


**Fuente:** Encuesta a muestra de docentes de las universidades públicas de Perú.

El conjunto de directivos encuestados pertenecientes a las universidades del grupo Pequeño mayor, expresan un ISL igual a 0,681; el segundo más bajo entre los grupos. Los ítems del cuestionario con las mejores calificaciones son: las relaciones con sus subordinados (0,846); las relaciones personales con docentes, estudiantes, trabajadores administrativos, etc. (0,817); su tipo de trabajo, las tareas y actividades que realiza (0,811); y, la supervisión que el directivo debe ejercer (0,811). Por su parte, los ítems con las más bajas calificaciones son: los abusos de autoridad de que es objeto por parte de la institución (“una orden de la alta dirección contraria a las normas”), con 0,423; comisiones, pluses y/o incentivos que recibe (0,417); la remuneración por antigüedad que recibe (0,394); y, las residencias de verano o semejantes que la institución pone a su disposición (0,331).

El grupo Pequeño mayor tiene además un avance de ejecución del presupuesto total de 76,4%<sup>24</sup> (el segundo más bajo entre los grupos) y un avance de ejecución de proyectos de solamente 52,4%, el más bajo de todos los grupos. Este grupo, además, está caracterizado por calificaciones acentuadamente dispersas entre las preguntas que conforman la encuesta, como se comprueba en la Figura 4.

**Figura 4.** Calificaciones acumuladas de cada pregunta del cuestionario a directivos universitarios del grupo Pequeño mayor.



**Fuente:** Encuesta a muestra de docentes de las universidades públicas de Perú.

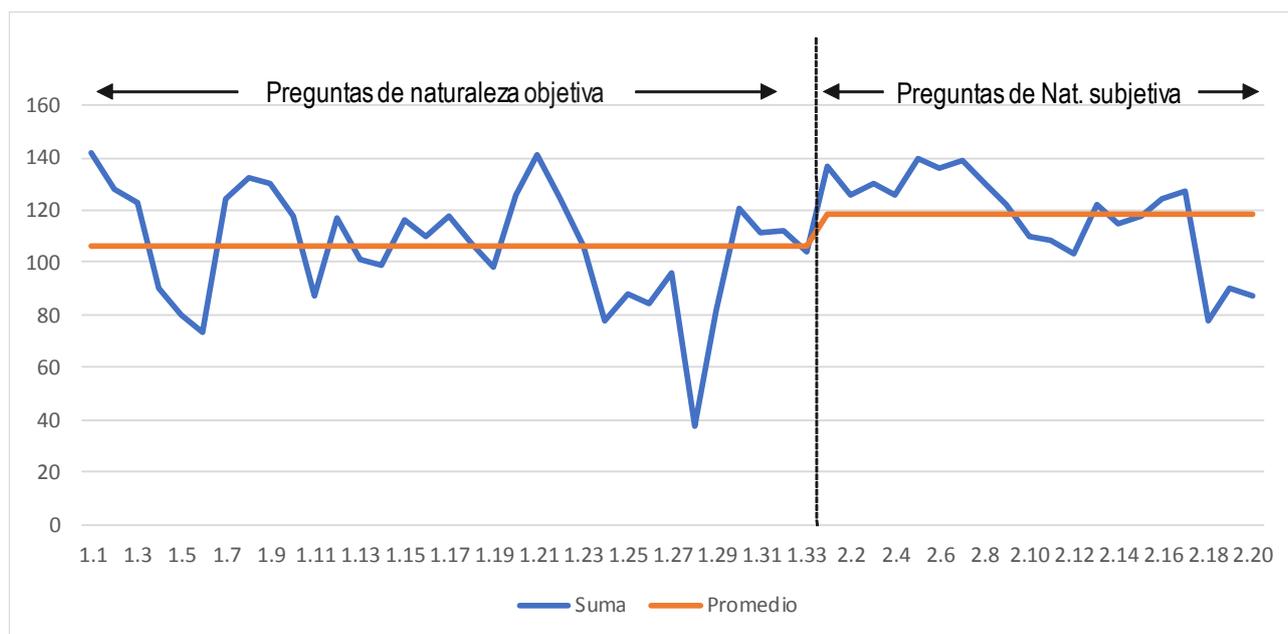
En el grupo Mediano el ISL es 0,677, que es el más bajo entre los cinco grupos. Ese valor tiene como componentes con las mejores calificaciones a: su tipo de trabajo, las tareas y actividades que realiza (0,835); el lugar físico en que está ubicado su centro de trabajo

<sup>24</sup> Que es equivalente a 0,764 en el índice IAEPT (ver la Tabla 6).

(0,829); las relaciones con sus subordinados (0,824); y, las relaciones personales con docentes, estudiantes, trabajadores administrativos, etc. (0,818). Por otra parte, los siguientes componentes del cuestionario tienen las más bajas calificaciones para este grupo: la revisión médica anual que le ofrece su institución directa o indirectamente (0,459); los abusos de autoridad de que es objeto por parte de la institución (“una orden de la alta dirección contraria a las normas”), con 0,459; la remuneración por antigüedad que recibe (0,429); y, las residencias de verano o semejantes que la institución pone a su disposición (0,224).

Al grupo Mediano le caracteriza un avance de ejecución del presupuesto total de 82,6% y un avance de ejecución de proyectos de solamente 56,4%, el segundo más bajo entre los grupos. Esta situación está acompañada de acentuada dispersión en las calificaciones de satisfacción laboral de los directivos universitarios de este grupo, según lo demuestra la Figura 5.

**Figura 5.** Calificaciones acumuladas de cada pregunta del cuestionario a directivos universitarios del grupo Mediano.



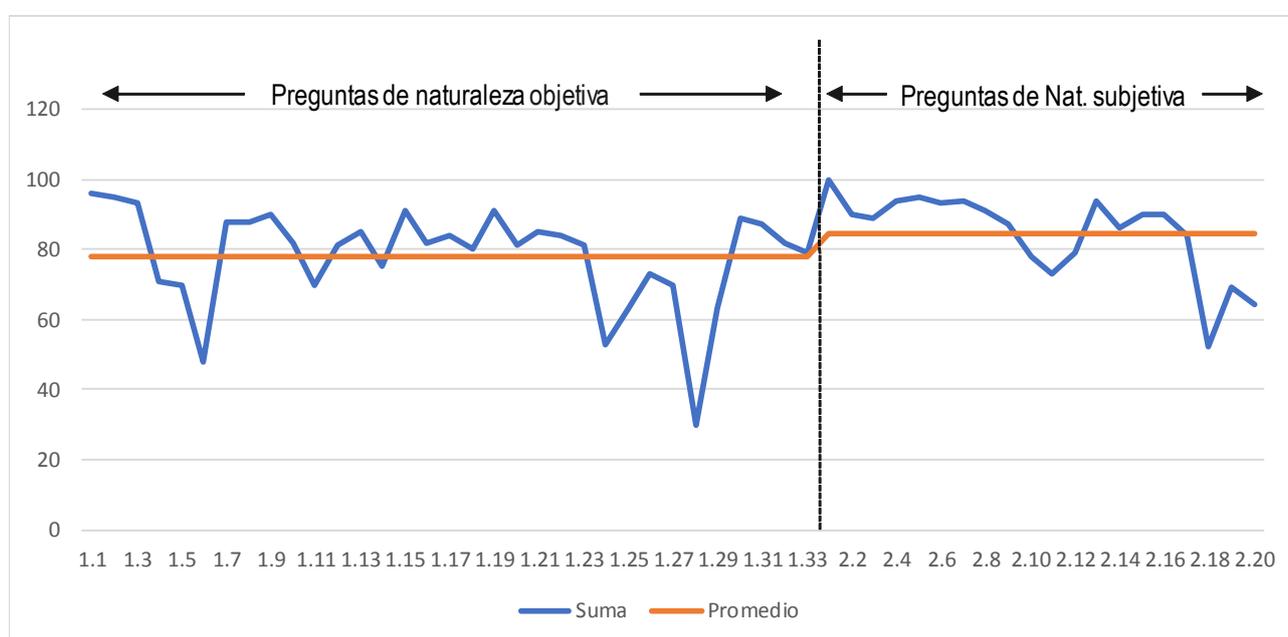
**Fuente:** Encuesta a muestra de docentes de las universidades públicas de Perú.

Finalmente, el grupo Grande presenta un ISL del conjunto de sus directivos de 0,70, que es un valor intermedio entre la indiferencia y el estar satisfecho. Destacan con los mayores índices específicos en este grupo los siguientes ítems: las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo (0,833); su tipo de trabajo, las tareas y actividades que realiza (0,800); las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo (0,792); y, las relaciones con sus subordinados (0,792). Por otra parte, este conjunto de directivos expresa sus más bajas calificaciones en los siguientes ítems: la revisión médica anual que le ofrece su institución

directa o indirectamente (0,442); los abusos de autoridad de que es objeto por parte de la institución (“una orden de la alta dirección contraria a las normas”), con 0,433; la remuneración por antigüedad que recibe (0,400); y, las residencias de verano o semejantes que la institución pone a su disposición (0,250).

Al grupo Grande le corresponde los más altos valores en los índices IAEPT y IAEPy, con 0,899 y 0,815, respectivamente. Y a su índice grupal ISL que se ubica en un valor intermedio entre la indiferencia y el estar satisfecho, le corresponde calificaciones acentuadamente dispersas en los diferentes ítems de la encuesta (ver Figura 6).

**Figura 6.** Calificaciones acumuladas de cada pregunta del cuestionario a directivos universitarios del grupo Grande.



**Fuente:** Encuesta a muestra de docentes de las universidades públicas de Perú.

### ***Correlación de la satisfacción laboral de directivos con el avance de ejecución presupuestaria***

Con un promedio que supera los cinco directivos por universidad, con la participación de 130 directivos de las 24 universidades mostradas en la Tabla 7, se calculó los coeficientes de correlación<sup>25</sup> del índice de satisfacción laboral con el índice de avance de ejecución del presupuesto total, así como con el índice de avance de ejecución de proyectos. En la mencionada tabla se constata que las correlaciones son positivas y moderadas.

<sup>25</sup> Para los cálculos de correlación se ha empleado la fórmula del Coeficiente de Correlación de Pearson.

Haciendo un ejercicio de sensibilización para mejorar esos dos índices de correlación, se verifica que con la exclusión de las universidades nacionales Tecnológica del Cono Sur de Lima, San Luis Gonzaga de Ica, Jorge Basadre Grohmann, del Santa, del Centro del Perú, y Agraria La Molina, es más evidente la correlación positiva con 18 universidades, mejorando los coeficientes de correlación con los siguientes valores: Coeficiente de correlación IAEPT-ISL igual a 0,527; y el Coeficiente de correlación IAEPT-ISL igual a 0,538. (Ver Figura 7)

Otros aspectos que caracterizan a las 24 universidades públicas en los mencionados tres indicadores son (Tabla 7):

- En avance de ejecución del presupuesto total, la U.N. Santiago Antúnez de Mayolo, tiene el índice más bajo, con 0,616, y la U.N. Mayor de San Marcos, el valor más alto con 0,921. El promedio de avance de ejecución en este indicador es 81,7%, con un coeficiente de variación de 10,2%.
- En avance de ejecución del presupuesto de proyectos, la U.N. Daniel Alcides Carrión tiene el índice más bajo (0,270) y la U.N. Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas el más alto (0,881). El promedio de avance de ejecución en este indicador es bajo (62,4%), con un coeficiente de variación moderadamente elevado (29,1%).
- La percepción de satisfacción laboral de los directivos expresada a nivel de sus respectivas instituciones es más baja en la U.N. Daniel Alcides Carrión (con 0,632, que es indiferente) y es más alta en la U.N. San Martín (con 0,814, que es satisfecho). El promedio (0,705) se ubica en un valor intermedio entre la indiferencia y satisfecho<sup>26</sup>. El coeficiente de variación es bajo, con 6,7%.

---

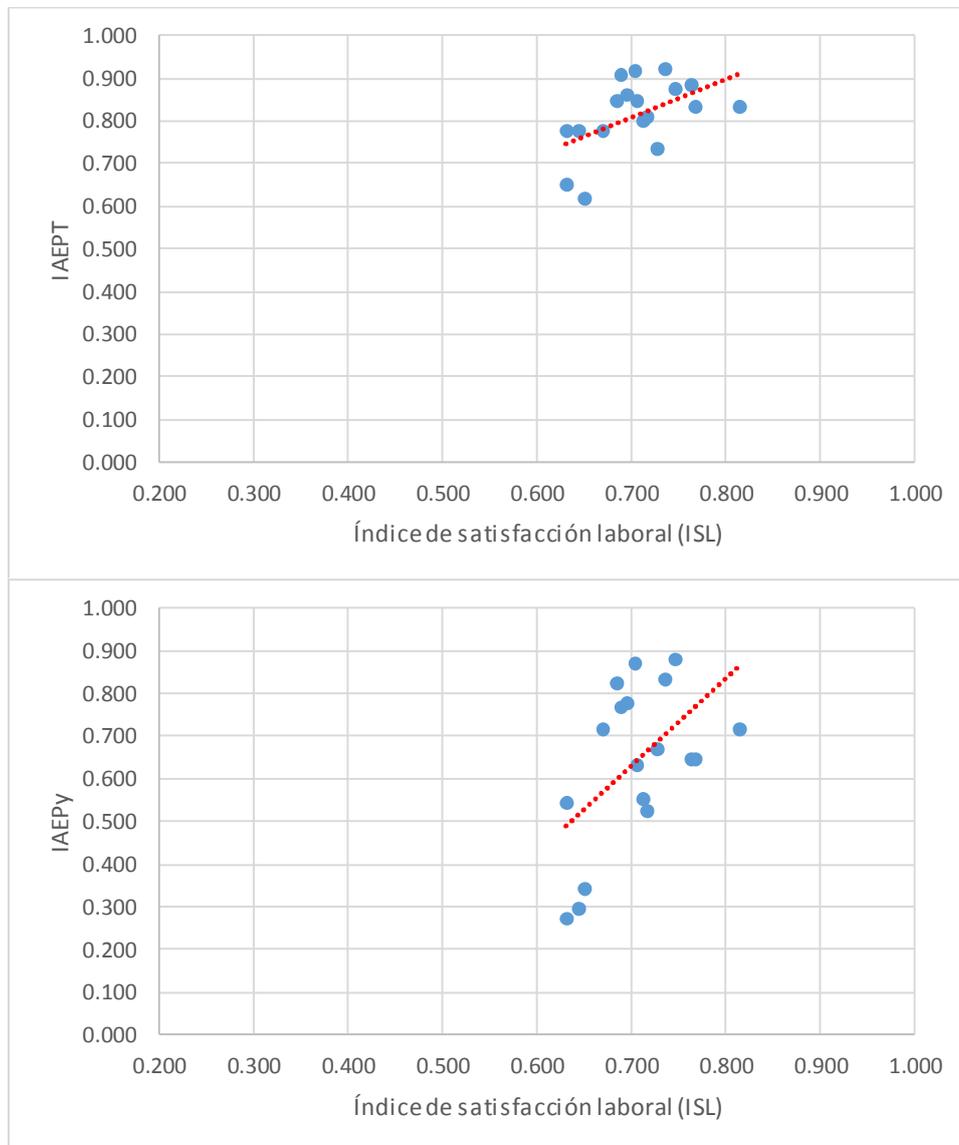
<sup>26</sup> Se recuerda que 0,2 expresa estar muy insatisfecho, 0,4 insatisfecho, 0,6 indiferente, 0,8 satisfecho, y 1,0 muy satisfecho.

**TABLA 7.** Índices de ejecución presupuestaria total y de proyectos, y de satisfacción laboral, según grupos de universidades públicas del Perú.

Universidad	Índice de Avance de Ejecución del Presupuesto Total (IAEPT)	Índice de Avance de Ejecución de Proyectos (IAEPy)	Índice de Satisfacción Laboral (ISL)
U.N. Tecnológica del Cono Sur de Lima	0.792	0.409	0.761
U.N. de Barranca	0.732	0.668	0.728
U.N. Hermilio Valdizán	0.906	0.766	0.689
U.N. del Callao	0.846	0.633	0.707
U.N. de San Martín	0.834	0.717	0.814
U.N. de Ucayali	0.919	0.872	0.705
U.N. de Huancavelica	0.830	0.648	0.767
U.N. Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	0.875	0.881	0.746
U.N. José María Arguedas	0.775	0.714	0.671
U.N. del Centro del Perú	0.916	0.828	0.668
U.N. de Cajamarca	0.810	0.524	0.718
U.N. Daniel Alcides Carrión	0.650	0.270	0.632
U.N. de Educación Enrique Guzmán y Valle	0.860	0.775	0.696
U.N. Jorge Basadre Grohmann	0.801	0.528	0.687
U.N. del Santa	0.673	0.470	0.683
U.N. de San Antonio Abad del Cusco	0.799	0.552	0.713
U.N. de Trujillo	0.778	0.297	0.645
U.N. San Luis Gonzaga de Ica	0.870	0.487	0.751
U.N. Agraria La Molina	0.888	0.747	0.667
U.N. de Piura	0.882	0.648	0.764
U.N. Pedro Ruiz Gallo	0.778	0.541	0.633

**Fuente:** Portal Web Transparencia Económica del MEF; y Encuesta a muestra de docentes de las universidades públicas de Perú.

**Figura 7.** Gráfico de dispersión del Índice de satisfacción laboral con el avance de ejecución del presupuesto total, y con el avance de ejecución de proyectos



**Nota:** El eje ISL empieza en 0,20 porque este es el mínimo valor que puede asumir, hasta un máximo de 1,00; en tanto, los índices IAEPT e IAEP y pueden tener un avance de ejecución de cero y un máximo también de 1,00.

**Fuente:** Encuesta a muestra de docentes de las universidades públicas de Perú.

Por otra parte, la moderada correlación entre la satisfacción laboral y los avances de ejecución presupuestaria (total y de proyectos), evidencia que existe una asociación entre la actitud del directivo de la universidad –favorable o desfavorable– que afecta el nivel de ejecución presupuestaria (siguiendo el razonamiento de Ramírez et al., 2012). Además, esa correlación implica la necesidad de incorporar y analizar variables del contexto organizacional tales como la estructura de la institución, las políticas de la dirección, y los modos de comunicación (como lo entienden Grados y Garza, 2009), para identificar mejor los factores que influyen en esos avances de ejecución presupuestaria.

## CONCLUSIONES

- Para este estudio, habiéndose establecido los tamaños de universidades públicas en función de los montos de sus presupuestos total y de proyectos, se demuestra que:
  - Cuanto más pequeña es la universidad mayor es la proporción del presupuesto en proyectos respecto a su presupuesto total, a la vez, mayor es su deficiencia en el avance de ejecución de los proyectos.
  - En los grupos más pequeños el avance de ejecución de proyectos es marcadamente heterogéneo, mayor que en el avance de ejecución del presupuesto total.
- No hay evidencia que al interior de cada uno de los cinco estratos de universidades públicas haya mayor grado de homogeneidad en los avances de ejecución presupuestaria (del presupuesto total y de proyectos), respecto a los que no están dentro del grupo.
- Existe una variada naturaleza de satisfacción laboral entre los directivos de las universidades públicas. Los colectivos de directivos de las universidades de tamaños intermedios (Pequeño Mayor y Mediano) expresan los menores niveles de satisfacción laboral, ubicándose sus respectivos índices en poco más que insatisfecho; mientras que los grupos más pequeños (Muy pequeño y Pequeño medio) tienen los valores más altos, que son poco menos que satisfechos.
- La satisfacción laboral no guarda relación con el tamaño de la universidad pública. Además, su índice es menos heterogéneo que los índices de avance de ejecución del presupuesto total y de ejecución de proyectos; su coeficiente de variación entre las distintas universidades públicas es 6,7%, en tanto que el de avance de ejecución del presupuesto total es 10,2% y el de proyectos 29,1%.
- Entre los directivos de las universidades encuestados, prevalece la percepción de que se requieren atender los ítems siguientes, pues presentan las más bajas calificaciones: comisiones, pluses y/o incentivos que recibe; la remuneración por antigüedad que recibe; los espacios de recreación de verano o semejantes que la institución pone a su disposición; y, órdenes de la alta dirección contraria a las normas. Los aspectos que tienen las mayores calificaciones son: su tipo de trabajo, las tareas y actividades que ellos realizan; y, las relaciones con sus subordinados.
- En las universidades públicas del Perú existe una correlación positiva moderada del índice de satisfacción laboral de sus directivos con el índice de avance de ejecución del presupuesto total y con el índice de avance de ejecución de proyectos. La correlación mejora al considerar un grupo más pequeño de 18 universidades públicas que presentan mayores grados de homogeneidad entre sí en esos tres indicadores.
- Estos resultados indicarían que algunos aspectos de insatisfacción laboral de los directivos los estarían inclinando a parciales conductas negativas (Ramírez Roja y

Benítez Guadarrama, 2012), afectando la calidad de su toma de decisiones (Ejimabo, 2015) en la gestión presupuestaria.

- Si bien la medición de aspectos que conciernen a la percepción de los directivos de las universidades públicas con relación a su interacción con la organización, los valores que rodean a la conducta organizacional, la conducta laboral y la toma de decisión (Chatman, 1989; Santos, et al., 2011; Schwartz, 2005; Beckhard, 1972), son parcialmente considerados en el diseño de la encuesta de satisfacción laboral, por el alcance de esta investigación no se ha realizado un análisis de sus posibles relaciones entre ellas, ni con las que pudieran existir con el avance de la ejecución presupuestaria. La medición de una posible correlación se efectuó a través del índice de satisfacción laboral, que tiene una naturaleza agregada que incorpora esos diversos factores.

## RECOMENDACIONES

- Ante las deficiencias en la ejecución de proyectos en las universidades públicas más pequeñas y su acentuada heterogeneidad en esta actividad, se sugiere realizar investigaciones enfocadas en identificar los factores normativos, de clima laboral, de capital humano, entre otros, que determinan esa situación en esas entidades.
- La satisfacción laboral percibida por el directivo de la universidad pública es importante en la gestión presupuestaria de la institución. Siendo ello así, es trascendente conocer con más detalle –en cantidad de encuestados y profundidad temática– cuál es la naturaleza de esa satisfacción y cuáles son los principales factores percibidos como sus determinantes. Para ello, se recomienda que la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), con la asistencia técnica del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) administren con periodicidad razonable –podría ser cada dos años– una encuesta dirigida a los principales directivos de las universidades, para recopilar información sobre sus percepciones respecto a su satisfacción laboral y otros temas relevantes.
- En la ejecución de proyectos, se recomienda que se genere y desarrolle un estudio que recopile testimonios e información de los principales involucrados en esa actividad en las universidades públicas más afectadas, e identifique los «cuellos de botella», para mejorar procesos, procedimientos y condiciones de trabajo, para mejorar la ejecución de los proyectos.
- Existiendo una correlación positiva entre satisfacción laboral y ejecución presupuestaria, se recomienda que las universidades públicas asignen recursos para brindar mejores niveles de satisfacción laboral de sus directivos, que favorecería condiciones para una mejor ejecución presupuestaria en proyectos para el desarrollo de las universidades; lo cual a su vez mejoraría las condiciones para estudiantes, docentes y administrativos.

## AGRADECIMIENTO

Se contó con la asistencia de los estudiantes de la Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Luisa Del Rosario Cosme Aycho y Piero Giovanni Martín Berrospi Vega. En la revisión y sugerencias en el tratamiento del tema de la satisfacción laboral, así como en el desarrollo del cuestionario, participó Ofelia Brown Gutiérrez, Ph.D. en Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid. En la revisión y orientación estadística del diseño de la encuesta y tratamiento de sus resultados, se contó con la colaboración del docente principal de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes de la UNI, estadístico y Dr. José Cruz Cabrera.

## REFERENCIAS

- Beyer, J., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W.H., y Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, (40), 59-74.
- Chatman J. A. (1989), Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava edición). McGraw-Hill.
- Correia, P., Mendes, I. y Freire A. (2019, febrero). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de educación superior. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (73), 227-258.
- Echebarría K. y Mendoza X. (1999). La especificidad de la gestión pública: el concepto de *management* público. En C. Losada i Marrodán (Ed.), *¿De burócratas a gerentes?* (pp. 15-46). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ejimabo, N.O. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 04(02).  
DOI: 10.4172/2169-026X.1000138
- Fredrickson, J. W. & Iaquinto, A.L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 32(3), 516-542.  
<https://doi.org/10.2307/256433>
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4thEd.). Boston: Allyn & Bacon.
- Giraldo, M. y Sanín, A. (2014). Actualización Psicométrica de la Escala de Satisfacción Laboral SAT II. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33(2), 85-93. DOI: 10.21772/ripo.v33n2a01.
- Glaholt, M.G., Wu, M.C. y Reingold, E.M. (2010). Evidence for top-down control of eye movements during visual decision making. *Journal of Vision* 10.

- Gómez, G. (2019). *El presupuesto de las universidades públicas y su repercusión en la investigación y la calidad académica, periodo 2011-2018* [Tesis para optar título profesional, Universidad Nacional de Trujillo].
- Grados, R. y De la Garza, M. (2009). Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas. *Revista de Investigación Administrativa*.
- Hernández A., (2010). ¿De burócratas a gerentes públicos? El yo ideal organizacional. *Revista electrónica de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán*, (7), 73-83.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a edición). México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Jaramillo, M. y Arteaga, I. (2003). *La inversión pública en educación: proceso de asignación y determinantes de la distribución del gasto por alumno*. Lima: Instituto APOYO.
- Losada C. (1999). La función de dirigir en la administración pública. En C. Losada i Marrodán (Ed.), ¿De burócratas a gerentes? (pp. 395-432). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral S4/82. *Línea de Investigación de Psicología de la Seguridad*. Universitat de València.  
<http://www.uv.es/seguridadlaboral>
- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, (5), 59-74.
- Pecino Medina, V., Mañas Rodríguez, M. A., Díaz Fúnez, P. A., López Puga, J., & Llopis-Marín, J.M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 31(2), 658-666. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Ramírez Roja, A. L., y Benítez Guadarrama, J. P. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22(8),33-42. ISSN: 0188-6266.
- Santos Álvarez, M.V., García Merino, M.T. y Valledado González, E. (2011). La percepción directiva: influencia del perfil cognitivo y de factores contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa - CEDE*, 14(2011), 67-77.
- Villegas Flores, A.D. (2020). *Presupuesto por resultados y la gestión administrativa en la Unidad Ejecutora N° 001230: Universidad Nacional de Moquegua, Moquegua, 2019* [Tesis para optar título profesional, Universidad Nacional de Moquegua].

Los artículos publicados por IECOS pueden ser compartidos a través de la licencia Creative Commons: CC BY 4.0 Perú. Permisos lejos de este alcance pueden ser consultados a través del correo [revistas@uni.edu.pe](mailto:revistas@uni.edu.pe).



## Apéndice A

TABLA A.1. Indicadores presupuestarios promedios de universidades públicas, según grupos: 2017-2019.

Grupo / Universal	Presupuesto promedio anual (en millones de S/)		#	Avance de ejecución promedio anual (en %)	
	PIM total	De Proyectos		De PIM total	De Proyecto
<b>De tamaño Pequeño</b>	2 234.5	838.4		79%	62%
<i>Muy pequeño</i>	344.0	182.7	#	75%	67%
1 U.N. Amazónica de Madre de Dios	37.1	16.6	#	85%	89%
2 U.N. Intercultural de la Amazonia	24.6	6.9	#	85%	74%
3 U.N. Tecnológica del Cono Sur de Lima	24.1	5.3	#	79%	41%
4 U.N. de Cañete	29.2	15.1	#	67%	51%
5 U.N. de Frontera	33.0	19.9	#	72%	72%
6 U.N. de Barranca	32.1	15.1	#	73%	67%
7 U.N. Autónoma de Chota	30.0	16.6	#	75%	66%
8 U.N. Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa	12.4	5.6	#	57%	28%
9 U.N. de Juliaca	34.2	21.5	#	84%	85%
10 U.N. Autónoma Altoandina de Tarma	13.6	9.4	#	72%	58%
11 U.N. Autónoma de Huanta	13.2	7.6	#	56%	48%
12 U.N. Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua	9.7	5.0	#	84%	94%
13 U.N. Autónoma de Alto Amazonas	9.8	4.0	#	86%	91%
14 U.N. Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo	15.1	11.3	#	98%	99%
15 U.N. Ciro Alegría	25.9	22.9	#	47%	43%
<i>Pequeño medio</i>	709.6	237.7	#	85%	73%
16 U.N. de la Amazonia Peruana	94.6	12.8	#	90%	62%
17 U.N. Hermilio Valdizán	92.8	25.7	#	91%	77%
18 U.N. del Callao	102.4	8.8	#	85%	63%
19 U.N. de San Martín	83.5	29.3	#	83%	72%
20 U.N. de Ucayali	63.4	21.5	#	92%	87%
21 U.N. de Huancavelica	65.9	23.2	#	83%	65%
22 U.N. Micaela Bastidas de Apurímac	56.9	31.1	#	66%	48%
23 U.N. Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	64.5	34.3	#	87%	88%
24 U.N. José María Arguedas	37.7	22.2	#	78%	71%
25 U.N. de Moquegua	48.0	28.9	#	88%	88%
<i>Pequeño mayor</i>	1 180.9	418.0	#	76%	52%
26 U.N. San Cristóbal de Huamanga	116.1	37.6	#	74%	38%
27 U.N. del Centro del Perú	141.5	32.1	#	92%	83%
28 U.N. de Cajamarca	137.1	35.6	#	81%	52%
29 U.N. Agraria de la Selva	76.0	39.6	#	85%	74%
30 U.N. Daniel Alcides Carrión	112.4	29.8	#	65%	27%
31 U.N. de Educación Enrique Guzmán y Valle	115.5	19.9	#	86%	77%
32 U.N. José Faustino Sánchez Carrión	112.3	27.9	#	89%	82%
33 U.N. Jorge Basadre Grohmann	101.6	29.5	#	80%	53%
34 U.N. de Tumbes	77.1	33.2	#	82%	66%
35 U.N. del Santa	79.2	41.9	#	67%	47%
36 U.N. de Jaén	57.0	44.9	#	52%	49%
37 U.N. Intercultural de Quillabamba	55.1	46.0	#	21%	10%

<b>De tamaño Mediano</b>	<b>1 692.1</b>	<b>392.7</b>	<b>#</b>	<b>83%</b>	<b>56%</b>
38 U.N. de San Antonio Abad del Cusco	244.6	67.9	#	80%	55%
39 U.N. de Trujillo	213.5	40.5	#	78%	30%
40 U.N. San Luis Gonzaga de Ica	153.0	29.4	#	87%	49%
41 U.N. Agraria La Molina	161.9	45.9	#	89%	75%
42 U.N. del Altiplano	214.4	55.8	#	90%	75%
43 U.N. de Piura	187.1	43.1	#	88%	65%
44 U.N. Pedro Ruiz Gallo	170.6	32.3	#	78%	54%
45 U.N. Federico Villarreal	232.4	25.5	#	85%	70%
46 U.N. Santiago Antúnez de Mayolo	114.7	52.4	#	62%	34%
<b>De tamaño Grande</b>	<b>1 154.7</b>	<b>152.7</b>		<b>90%</b>	<b>81%</b>

**Fuente:** Portal Web Transparencia Económica del MEF.