



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
INVESTIGACIÓN

Escuela Universitaria de Posgrado

**“LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA POR RESULTADOS EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ”**

Tesis para optar el Grado Académico de  
Doctor en Administración

**Autor**

Mariño Alfaro, Oswaldo Jesús

**Asesora**

Dra. Romero Carrión, Violeta Leonor

**Jurados**

Dra. Bedón Soria, Ysabel Teófila

Dra. Vigo Sánchez, Gudelia Domitila

Dr. Paredes Soria, Alejandro

Lima – Perú

2019

“LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA POR RESULTADOS EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ”

OSWALDO JESÚS MARIÑO ALFARO

**ASESORA: DRA. VIOLETA LEONOR ROMERO CARRIÓN**

## INDICE

	PAG
Resumen	5
Abstract	6
INTRODUCCIÓN	7
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1. Descripción del problema	9
1.2. Formulación del Problema	11
1.2.1. Problema general	11
1.2.2. Problemas específicos	11
1.3. Justificación e importancia de la investigación	12
1.4. Limitaciones de la investigación	13
1.5. Objetivos	14
1.5.1. Objetivo general	14
1.5.2. Objetivos específicos	14
II. MARCO TEORICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.1.1. Investigaciones internacionales recientes	15
2.1.2. Investigaciones nacionales recientes	20
2.2. Marco conceptual	23
2.3. Aspectos de responsabilidad social y medio ambiental	59

III. MÉTODO	60
3.1. Tipo de investigación	60
3.2. Población y muestra	60
3.3. Hipótesis	61
3.4. Operacionalización de Variables	62
3.5. Modelo teórico	63
3.6. Instrumentos	63
3.7. Procedimientos	65
3.8. Análisis de datos	65
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	74
4.1. Contrastación de Hipótesis	74
4.2. Análisis e interpretación	83
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86
5.1. Discusión	86
5.2. Conclusiones	90
5.3. Recomendaciones	92
VI. REFERENCIAS	93
VII. ANEXOS	96

## RESUMEN

La presente investigación se ha realizado, teniendo como objetivo general, establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados en la Universidad Nacional del Centro del Perú. La hipótesis general que ha guiado el estudio, señala que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”. Para la recolección de la información, se ha aplicado la técnica de la encuesta utilizando dos instrumentos con la escala de Likert. Los datos obtenidos se han procesado utilizando la estadística descriptiva e inferencial, comprobándose la hipótesis general e hipótesis específicas planteadas. Los resultados obtenidos corroboran que, en la Universidad Nacional del Centro del Perú, la contribución que tiene la filosofía institucional en la gestión administrativa, realmente es poco significativo, situación que se demuestra principalmente en las dimensiones del planeamiento estratégico, presupuesto por resultados y la gestión de programas y proyectos. Por tanto, es evidente la necesidad de que las autoridades y directivos de la institución universitaria, deben asumir el compromiso de plasmar en hechos concretos y resultados tangibles lo propuesto en su filosofía. Esta situación tiene cierta similitud con estudios afines.

**Palabras clave:** Filosofía institucional, gestión por resultados, cadena de valor, eficiencia, eficacia, efectividad, impacto.

## **ABSTRACT**

The present investigation has been carried out, having like general aim, to establish the degree of contribution of the institutional philosophy in the administrative management by results in the National University of the Center of the Peru. The general hypothesis that has guided the study, indicates that, "The degree of contribution of the institutional philosophy in the administrative management by results of the UNCP is not significant". For the collection of information, the survey technique has been applied using two instruments with the Likert scale. The data obtained has been processed using descriptive and inferential statistics, verifying the general hypothesis and specific hypotheses. The results obtained corroborate that, in the National University of the Center of Peru, the contribution that the institutional philosophy has in the administrative management, is really insignificant, situation that is demonstrated mainly in the dimensions of the strategic planning, budget for results and the management of programs and projects. Therefore, it is evident the need for the authorities and executives of the university institution to assume the commitment to translate into concrete facts and tangible results what is proposed in their philosophy. This situation has some similarity with related studies.

**Key words:** Institutional philosophy, management by results, value chain, efficiency, effectiveness, effectiveness, impact.

## INTRODUCCIÓN

La Filosofía Institucional, se define como la “ideología de una institución en sí. Es la base de la declaración de los principios y es marco de referencia de la misión. Su manifestación se basa en la integridad ética-moral de la institución, además de su compromiso con la sociedad”.

Por tanto, es indispensable, que toda institución o empresa brinde la debida importancia a su filosofía, por cuanto, se trata de su identidad y postura frente a su responsabilidad como ente dinámico, respecto a sus componentes y los demás grupos sociales vinculados a su existencia y funcionamiento.

En ese marco, el presente trabajo de investigación está orientado a establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados en la Universidad Nacional del Centro del Perú, a fin de proponer acciones que posibiliten mejorar la situación analizada.

En su contenido, el trabajo se ha dividido en cinco capítulos. El primero considera el planteamiento del problema, en el que se incluye la descripción y formulación del problema, la justificación, importancia y limitaciones, así como la formulación de los objetivos. Es pertinente señalar que, la hipótesis general que ha orientado la presente investigación, menciona que, el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo.

El segundo capítulo está referido al desarrollo del marco teórico de la investigación, incluyendo los antecedentes, tanto, internacionales como nacionales, el marco conceptual y aspectos de responsabilidad social y medioambiental.

El capítulo tercero comprende el método de la investigación, incluyendo el tipo, la población y muestra. Asimismo, incluye las hipótesis, tanto general como específicas, la operacionalización de variables, instrumentos, procedimientos y el análisis de datos.

En el cuarto capítulo se tiene la contrastación de hipótesis, así como sus análisis e interpretación.

Finalmente, en el capítulo V se considera la discusión de resultados, así como las conclusiones y recomendaciones.

**El autor**

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

Las Universidades han sido creadas con fines eminentemente sociales. Sin embargo, cuando percibimos la realidad en nuestro medio, podemos preguntarnos: ¿Las Universidades están realizando una buena gestión institucional?, ¿Están contribuyendo a solucionar los problemas de la sociedad?, ¿Existe una contribución efectiva en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población?

Existen muchas interrogantes al respecto, sobre todo en nuestro país, en el cual las Universidades, por una serie de razones no asumen el rol protagónico que les corresponde como propulsoras de conocimientos, carentes de estrategias y diversas acciones que permitan realmente contribuir en el desarrollo humano con criterios de sostenibilidad.

Pero, ¿Por qué se da ésta situación?, ¿Por la forma tradicional del manejo organizacional de las Universidades, la poca identificación de las autoridades, personal docente y administrativo, incluyendo a los propios estudiantes, en impulsar y participar en un proceso de desarrollo con proyección hacia el futuro generando condiciones que preserven la naturaleza y garanticen el desarrollo humano?.

O también, puede deberse a las limitaciones en la identificación, declaración y difusión de su filosofía institucional, que esté orientada a lograr resultados plausibles y cuantificables, que demuestren que están cumpliendo con su misión y aproximándose a su visión, que cultiven sus principios y valores, respetando su origen y esencia.

Entonces, ¿Qué se puede esperar del accionar presente y futuro de nuestras universidades?: Realmente muy poco, en lo que corresponde a la real dimensión de su participación protagónica en la sociedad.

Ante esta situación se hace impostergable asumir, nuestra propia responsabilidad como profesionales y hacer algo que coadyuve en superar esta situación. Es importante, entonces, efectivizar acciones concretas a favor de contribuir en el cambio de los paradigmas y estilos de gestión universitaria en nuestro medio.

En el caso particular de la Universidad Nacional del Centro del Perú, podemos señalar que, sus logros como institución universitaria, en el cumplimiento de su misión, el cumplimiento de sus objetivos institucionales, así como su contribución en el desarrollo de su entorno natural y social, es muy relativa.

Entonces podemos preguntarnos: ¿La Universidad Nacional del Centro del Perú tiene una filosofía institucional sólida y compartida, que esté orientada a hacer posible el logro de resultados concretos y genere valor público en la provincia de Huancayo y la región central del Perú?



Figura 1: Árbol del problema

Elaboración propia

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

“¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP?”

### 1.2.2. Problemas específicos

- “¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP?”
- “¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP?”

- c) “¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP?”
- d) “¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP?”
- e) “¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP?”

### **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

El presente trabajo de investigación se ha realizado, principalmente, porque actualmente existen muchas limitaciones para la Universidad Nacional del Centro del Perú en el cumplimiento de sus objetivos institucionales que haga posible el logro de resultados concretos por parte de su gestión. Por tanto, se orienta fundamentalmente a impulsar una filosofía institucional que viabilice la participación efectiva de todos sus miembros en el cumplimiento de su responsabilidad social, con el fin de lograr una mayor contribución hacia la sociedad, no solo en la eficiente formación profesional, la transferencia tecnológica y la investigación, sino fundamentalmente asumiendo el rol que le corresponde frente a la población en general.

Asimismo, luego de un análisis de los principales factores, al culminar la investigación, se presenta una propuesta de acciones estratégicas que dinamicen los elementos intangibles y se vinculen en forma efectiva con los aspectos tangibles de la gestión universitaria, que permita aumentar el grado de participación y contribución de la Universidad Nacional del Centro del Perú, en la generación de valor público en la provincia de Huancayo y la región central del país.

La importancia del trabajo de investigación radica en que puede permitir coadyuvar en la integración de los miembros de la UNCP mediante el fortalecimiento de su filosofía

institucional y cultura organizacional, dinamizando la gestión por resultados en las perspectivas interna y externa y su vinculación efectiva con su entorno natural y social.

Obviamente, al promover e implantar una filosofía institucional sólida y una gestión eficaz que garantice resultados, se mejorará sustancialmente la imagen de la organización universitaria, garantizando la confianza social, teniendo como primeros beneficiados a los jóvenes profesionales egresados de sus aulas.

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

##### **1.4.1. Limitaciones de tiempo**

La investigación estuvo sujeta a la disponibilidad de tiempo del investigador pero fundamentalmente a los miembros de la organización materia de estudio, quienes han demostrado su poca predisposición a brindar la información requerida.

##### **1.4.2. Limitaciones de recursos**

Asimismo, se han tenido las limitaciones propias de todo estudio, vinculadas a la disponibilidad oportuna de los recursos, principalmente financieros, que garanticen la continuidad del estudio.

##### **1.4.3. Limitaciones de información**

Se han tenido limitaciones por parte de los integrantes de la muestra de estudio, porque en reiteradas oportunidades han sido renuentes a brindar información por falta de una cultura de investigación y mejora. Asimismo, la información recolectada está sujeta a un cierto grado de subjetividad que se ha tratado de manejar adecuadamente para evitar cualquier sesgo en los resultados previstos.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

“Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP”.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) “Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP”.
- b) “Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP”.
- c) “Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP”.
- d) “Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP”.
- e) “Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP”.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

Para el presente trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta los estudios y artículos científicos relacionados al tema que han permitido tener una visión más amplia de la problemática estudiada.

Asimismo, se han tenido presente los resultados de trabajos análogos, sobre todo en escenarios similares al lugar donde se ha desarrollado la investigación.

Con esa orientación, se han considerado los siguientes antecedentes:

##### 2.1.1. Investigaciones internacionales recientes

**Carreño, Restrepo y Rojas (2011)**, en su investigación *“Sentidos y concepciones de la formación humanista que tienen los docentes de la Universidad Santo Tomás, modalidad presencial, Sede Bogotá, en relación con la filosofía institucional”*, señalan que, el trabajo, “constituye una primera indagación por los sentidos y concepciones de los docentes involucrados con el proyecto educativo de la Universidad Santo Tomás, teniendo en cuenta

su compromiso de aportar a la conceptualización, actualización y reinterpretación del humanismo tomista en la Universidad y en su práctica pedagógica”. La investigación es de tipo exploratorio descriptivo y se utilizaron cuestionarios semiestructurados que fueron aplicados a 225 profesores de la institución. Asimismo, los autores mencionan que “el hallazgo quizá más representativo en la investigación es el de que existe disposición hacia los procesos de formación institucional tomista, lo que establece un reto y una oportunidad para la comunidad educativa en el perfeccionamiento hacia el logro de su misión”.

**Gómez (2005)**, en su trabajo de investigación, “*Filosofía institucional, teorías implícitas de los docentes y práctica educativa*”, realizada en México, señala que, “la investigación fue realizada en una universidad privada con la finalidad de indagar si las prescripciones de su filosofía educativa aparecen en el método pedagógico que utilizan los profesores”. Asimismo, menciona que “el trabajo realizado utilizó un enfoque metodológico cualitativo y se ubica dentro de la línea de investigación del pensamiento del profesor”. El tipo de muestreo fue no probabilístico y se utilizó una muestra de 16 grupos de las 22 licenciaturas que se imparten en la universidad. Como resultado se “encontró que poco menos de la tercera parte de las clases muestran un método pedagógico cercano a la filosofía educativa de la institución; que en la gran mayoría de los casos hay congruencia entre las teorías implícitas de los docentes y sus acciones pedagógicas, y que la universidad no cuenta con una estrategia definida para lograr que la filosofía educativa que declara llegue al aula”.

**García, Hernández y Medina (2012)**, realizaron un trabajo titulado “*La competitividad como factor esencial de la filosofía organizacional*”, presentado en el 3er Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática Administrativa en México, en el cual señalan que, “la exposición es un trabajo que pretende describir como la competitividad es factor importante en la filosofía de la organización ya que trae como resultado cambios significativos en la productividad, teniendo en cuenta que se pueden

distinguir dos experiencias diferentes en el aprendizaje, una que se centra en la habilidad de detectar y corregir errores y, por otro lado, un tipo de aprendizaje que es capaz de obtener una visión amplia, siendo capaz de cuestionar las normas bajo las que se opera”. Los autores indican que, “para tal fin, se establecen primeramente los elementos conceptuales en torno a ello, para culminar con una revisión de la evolución de la competitividad principalmente”.

**Franco (2012)**, en su investigación titulada, “*El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público*”, menciona que el trabajo tuvo como objetivo “abordar lineamientos para internalizar el pensamiento estratégico en los gerentes, basado en la filosofía de los Institutos Autónomos del sector público”, considerando que, “es fundamental que el pensamiento estratégico de los líderes se ocupe de la filosofía institucional para estar claros en saber quiénes son, en qué se cree, cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades y todo ello, basado en la misión, visión, valores, y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos”.

La tendencia epistemológica en la que se enmarcó este estudio se enmarca bajo el paradigma positivista y el tipo de investigación es descriptiva. El estudio se realizó con sesenta y un (61) gerentes de los Institutos Autónomos del sector público del Estado Trujillo de la República Bolivariana de Venezuela. La autora, concluye, que “los resultados obtenidos evidencian en el nivel gerencial, que no cuentan en su totalidad con una filosofía de gestión, que constituya una guía para la conducción de manera efectiva de tales instituciones”.

La **Universidad Marista de San Luis Potosí de México**, en un reporte de autoestudio, muestra la siguiente información sobre su filosofía institucional:

“La Filosofía Institucional establece el marco conceptual que representa la identidad, naturaleza y misión de la Universidad Marista de San Luis Potosí, en sus elementos

esenciales, en ella se sustenta su razón de ser y su proyección hacia su entorno social. Esto posibilita que la Universidad desarrolle su actividad en tomo al logro de los objetivos que la propia misión le impone. De esta manera los recursos, organización, pero sobre todo el compromiso de sus miembros se ordenan teniendo como referencia su filosofía Institucional. La filosofía Institucional está difundida, lo que hace posible la identificación de los miembros de la comunidad universitaria y acrecienta su sentido de pertenencia”.

La **Universidad UNIVER de México**, respecto a su filosofía institucional señala que:

“La Universidad UNIVER se basa en una filosofía que se apega a la formación de profesionistas que sean valores agregados a la productividad del país. México requiere personas que dentro de un marco ético y un contexto mundial puedan rendir y generar productos y servicios innovadores y competitivos. Resulta de gran importancia que los universitarios de nuestra institución sean personas que tengan elementos para competir dentro de un contexto globalizado y puedan ser autogestivos en su desempeño profesional. Entre más capaces son los profesionistas para manejarse de manera independiente más valor tienen como talento humano. El objetivo es formar personas que sean capital en las instituciones en lugar de formar personas que sean dependientes de las instituciones. Todas las personas tienen querencias y metas tanto personales como profesionales. Los estudios profesionales son de los ingredientes más importantes en la realización de las personas y les otorgan herramientas fundamentales para que puedan desarrollar un plan de vida que los lleve a la felicidad”.

En lo que corresponde a sus Principios Rectores, menciona que “La orientación del proyecto educativo de la Universidad UNIVER se basa en los siguientes principios enunciados a través de las acciones de:

- Ser: el respeto a la esencia de la vida.
- Crecer: desarrollar el potencial que las personas tienen y orientar sus capacidades.
- Saber: partir de que el conocimiento y el aprendizaje es el sentido de la existencia humana.
- Dar: la trascendencia del individuo se encuentra en su capacidad de compartir, servir y educar”.

**Instituto Tecnológico de Sonora (2013).** En un documento denominado “*Propuesta de la filosofía institucional del ITSON después de atender las sugerencias de la comunidad universitaria*”, como resultado de una interesante experiencia participativa, se menciona lo siguiente:

“Los pilares que le dan identidad a nuestra universidad son la misión, visión y valores; éstos expresan la razón de ser del instituto, hacia dónde queremos ir y los principios rectores de las conductas de nuestro diario actuar, lo que en esencia representa la filosofía institucional”.

Asimismo, se enfatiza que “Se efectuó un proceso participativo para la actualización de la filosofía institucional, el cual consistió en tres etapas de trabajo con la comunidad universitaria y partes interesadas. En la primera etapa se tuvo la participación de académicos, no académicos, alumnos, padres de familia, patronos, gobierno, empresarios y organizaciones de la sociedad civil. En las últimas dos etapas se tuvo la participación de 714 personas, las cuales son del área académica, no académica, padres de familia, alumnos y patronos. Esta información permitió obtener aportaciones significativas para el procesamiento, análisis y generación de la propuesta de la filosofía institucional. En la tercera etapa se obtuvieron propuestas de la misión, valores y visión de gran sentido y valor

en las mesas de trabajo. El análisis cualitativo se efectuó con el apoyo del software MAXQDA”.

“Para cada uno de los elementos que conforman la filosofía institucional, que son misión, valores y visión realizó un proceso similar de análisis, el cual consistió en capturar las propuestas de las mesas de trabajo realizando un procesamiento de frecuencia de palabras con el software, posteriormente, se realizó una integración de las palabras que fueron utilizadas en un mismo sentido o significado, las cuales se agruparon. Como paso siguiente, se seleccionaron las propuestas de las mesas de trabajo que presentaron las frases de mayor frecuencia con respecto a la agrupación previa. Se aplicaron los cuestionamientos básicos para la estructuración y redacción de una misión y visión, con base en las semejanzas que presentan con las misiones y visiones enlistadas. Se generó así una primera redacción, la cual fue revisada y reforzada en un proceso de análisis por el grupo de directivo de la institución, tomando en cuenta aquellos aspectos que en cuestión de alcance, coherencia y claridad son pertinentes para la filosofía institucional del ITSON. Posteriormente, la propuesta se comparte con la comunidad universitaria con la finalidad de recibir sus comentarios, dudas y sugerencias”.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales recientes**

**Ramos y Albitres (2010)**, han realizado un trabajo de investigación titulado “*Sistema de Gestión para Resultados en el Perú, aportes para su aplicación*”, en la cual señalan que la tesis, “se ha propuesto definir si el Sistema de Gestión para Resultados (GpR), que se viene aplicando en el Perú constituye una herramienta que permita establecer plenamente el cumplimiento de los objetivos propuestos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, y presentar aportes para mejorarlo”. Asimismo, mencionan que, “como hipótesis se plantea que el sistema de GpR no podrá viabilizarse en la administración pública nacional en la medida en que no se haya institucionalizado en ésta una cultura de modernización alineada

con los principios universales de la nueva gestión pública, y que en base a indicadores de medición rediseñados, se pueda determinar con precisión información cuantitativa y cualitativa que permita un progresivo y constante mejoramiento del uso de recursos presupuestales públicos en beneficio de la población”.

En esta investigación, se han evaluado dos experiencias peruanas que están en proceso hacia el sistema de GpR, habiendo obtenido valiosa información que ha permitido a los autores, establecer su propuesta metodológica para mejorar el sistema de evaluación de la gestión para resultados en el Perú.

Como resultado de la investigación se concluye que “a pesar de haber un buen planteamiento teórico de la GpR, aún existen dificultades para una implementación adecuada de la gestión para resultados en nuestro país, las cuales están relacionadas con: i) hacer un inadecuado planeamiento público, ii) la poca visibilidad de la puesta en operación de un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión pública, iii) la falta de una cultura de enfoque de desempeño institucional basado en los resultados, iv) la baja flexibilidad de las normas y sistemas administrativos, y v) el frágil enlace entre lo estratégico y lo presupuestal”.

**Villacorta (2016)**, ha realizado la tesis “*Presupuesto por resultados y su relación en la gestión de la unidad de gestión educativa local de la Provincia de Otuzco – 2016*”, para obtener el grado académico de doctor en gestión pública y gobernabilidad.

El autor menciona que “el estudio de investigación ha sido realizado con el objetivo de determinar la relación que existe entre el presupuesto por resultados y la gestión de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Otuzco – 2016”, así como para “validar la hipótesis que existe una relación significativa entre los presupuestos por resultados y la gestión de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Otuzco

- 2016". Asimismo, Villacorta menciona que "el tipo de estudio que se aplicó fue el no experimental, siendo el diseño descriptivo y explicativo correlacional de corte transversal y los métodos de investigación aplicados fueron el deductivo e inductivo". En la investigación se aplicó una muestra de 175 directores de las instituciones educativas del nivel de educación primaria de la Unidad de Gestión Educativa Local de Otuzco. Luego del procesamiento de la información y aplicación de las pruebas estadísticas correspondientes, el autor enfatiza que "de manera general se concluye en esta investigación que existe relación significativa entre el presupuesto por resultados y la gestión de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Otuzco - 2016, puesto que  $p=0.024$  es menor a 0.05, estando correlacionados a un nivel positivo fuerte de 0.771 de acuerdo a los rangos de correlación".

**Hernández (2017)**, en su tesis doctoral, "*Presupuesto por resultados y la capacitación del personal en la gestión financiera de la Unidad Ejecutora 001: OGA - MININTER, Lima, 2016*".

El autor menciona que, "El trabajo de investigación tuvo como objetivo demostrar la influencia del presupuesto por resultados y la capacitación del personal en la gestión financiera de la Unidad Ejecutora 001: OGA - MININTER, Lima, 2016". Los instrumentos que utilizó fueron cuestionarios en escala de Likert para las variables presupuesto por resultados, capacitación del personal y gestión financiera. Asimismo, se evidencia que, "la investigación realizada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental transversal y de nivel descriptivo explicativo. El muestreo fue no probabilístico y la muestra de investigación estuvo constituida por 100 profesionales de la Unidad Ejecutora 001: OGA-MININTER, Lima, 2016. Los resultados de la investigación demuestran la influencia del presupuesto por resultados y la capacitación del personal en la gestión financiera de la Unidad Ejecutora 001: OGA-MININTER, Lima, 2016".

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Epistemología**

“Para Piaget (1970), la lógica, la metodología y la teoría del conocimiento, o epistemología, constituyen tres ramas importantes en el campo del saber científico. La lógica es el estudio de las condiciones formales de la verdad en el campo de las ciencias; la metodología es la teoría de los procedimientos generales de investigación que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide dicho proceso, desde el punto de vista de su producción y las condiciones en las cuales debe hacerse. La metodología hace referencia, entonces, a la teoría de los métodos empleados en la investigación científica y las técnicas conexas con dichos métodos. Según Byron, Browne y Porter, la epistemología *“es la teoría filosófica que trata de explicar la naturaleza, las variedades, los orígenes, los objetos y los límites del conocimiento científico”*, y Lenk afirma que *“es una disciplina filosófica básica que investiga los métodos de formación y aplicación, de corroboración y evaluación de las teorías y conceptos científicos y, a su vez, intenta fundamentarlos y evaluarlos”*. Definiciones que comparte Cerda al definir la epistemología como *“aquella filosofía o teoría de la ciencia que estudia críticamente los principios, las hipótesis y los resultados de las diversas ciencias, con el propósito de determinar su origen y estructura, su valor y alcance objetivo”*. Por otra parte, es usual utilizar los términos epistemología, gnoseología, teoría del conocimiento y filosofía de la ciencia como sinónimos. Sin embargo, de acuerdo con Reyes, el término más cercano a epistemología es el de filosofía de la ciencia, debido a que la palabra griega episteme se refiere, no a cualquier forma de conocimiento, sino aproximadamente a lo que hoy se entiende por ciencia. De otra parte, para Ferrater Mora si bien existe diferencia entre los conceptos antes citados, durante los últimos años, por influencia de la literatura filosófica anglosajona, el término epistemología se usa de manera amplia para referirse a la teoría del conocimiento. A causa de lo anterior, la palabra epistemología se usa siguiendo los criterios

de Reyes, es decir, la epistemología como sinónimo de filosofía de la ciencia y que, de acuerdo con Bunge, “*es la reflexión crítica sobre la investigación científica y su producto, el conocimiento, en otras palabras, es la ciencia de la ciencia*”. (Citado en Bernal, 2006).

### **2.2.2. Filosofía**

En (conceptodefinicion.de (2019), se menciona que, la filosofía es el “conjunto de reflexiones sobre la esencia, las propiedades, las causas y los efectos de las cosas naturales, especialmente sobre el hombre y el universo. La filosofía es una ciencia que de forma cuidadosa y detallada, busca dar respuesta a una variedad de interrogantes como por ejemplo, la existencia, la mente, la moral, la belleza, el conocimiento, la verdad y el lenguaje”.

#### **Según la Real Academia Española:**

Del lat. philosophía, y este del gr. φιλοσοφία philosophía.

1. “Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano”.
2. “Doctrina filosófica. La filosofía de Kant”.
3. “Conjunto de doctrinas que con el nombre de filosofía se aprenden en los institutos, colegios y seminarios”.
4. “Facultad dedicada en las universidades a la ampliación de los conocimientos de filosofía”.
5. “Fortaleza o serenidad de ánimo para soportar las vicisitudes de la vida”.
6. “Manera de pensar o de ver las cosas”.

En (significados.com, 2019), se señala que, la “filosofía es una doctrina que usa un conjunto de razonamientos lógicos y metódicos sobre conceptos abstractos como la existencia, la verdad y la ética basados en la esencia, las características y las causas y efectos de las cosas

naturales como el ser humanos y el universo. La filosofía es también el espíritu, principios y conceptos generales de una materia, una teoría o una organización. Hace también referencia a una forma propia de entender el mundo y la vida”.

A continuación se presentan las principales características de la filosofía.

### **Universalidad**

“La filosofía abarca una gran cantidad de ramas del conocimiento con el fin de construir una idea general y común de la verdad del universo que pueda ser entendida por todas las personas. Por esta razón, la filosofía se vale de diversas áreas de estudios a fin de complementar este concepto de manera razonable para que pueda promover su posterior crítica, por ello no se toman en cuenta los misticismos o supersticiones”.

### **Saber crítico**

“A partir del razonamiento, las personas se alejan de la ignorancia y se acercan al conocimiento y a la búsqueda de la verdad, que deberá ser comprobada con la aplicación de diversos métodos para evitar que se afirmen verdades absolutas”.

### **Certidumbre**

“La filosofía no se conforma con una simple respuesta, por ello hace énfasis en la búsqueda de las respuestas más lógicas y verdaderas acerca del universo, de la existencia y de todo aquello que nos rodea, incluso, en aquellas áreas cuyas bases son más abstractas, como la metafísica”.

### **Sistematicidad**

“La filosofía es una doctrina en la cual se organizan las ideas y verdades a partir de un modelo, principio o verdad, de esta forma se presenta de manera coherente y unida una serie de ideas acerca de un tema en particular”.

## **Metodología**

“En la filosofía es de mucha importancia definir la metodología que se va a emplear cuando se realiza un razonamiento lógico o una actividad empírica acerca de un tema en particular. Esto quiere decir que la filosofía se preocupa tanto de conocer la naturaleza de las cosas y la existencia, así como del método que se debe aplicar para llegar a la verdad de éstas”.

## **Concepción del mundo**

“La doctrina filosófica tiene una percepción del mundo bastante particular porque se interesa por llegar al principio y verdad de las cosas, de la existencia y de todo aquello que nos rodea, es decir, la totalidad del universo. Sin embargo, para alcanzar este conocimiento, el hombre debe realizar una serie de razonamientos lógicos que posibiliten analizar, cuestionar, interpretar, argumentar o experimentar ciertas situaciones para asegurarse de la veracidad de la información”.

## **Transversalidad**

“La filosofía abarca diversas áreas de estudio que forman parte de las bases del conocimiento humano y su conducta. De allí que las ramas de la filosofía sean tanto humanistas como científicas”.

Siguiendo con (significados.com, 2019), “la filosofía parte de una visión crítica a través de la cual busca argumentos sólidos y racionales que respondan a un sin fin de incógnitas relacionadas con la vida y el desarrollo del ser humano. Por ello, la filosofía comprende diferentes áreas de estudio e investigación”.

### **2.2.3. Institución**

Hodgson (2011), señala que, “las instituciones son el tipo de estructuras que más importan en la esfera social: ellas constituyen el tejido de la vida social. El creciente reconocimiento del papel de las instituciones en la vida social implica advertir que gran parte

de la interacción y de la actividad humana está estructurada en términos de reglas explícitas o implícitas. Sin violentar mucho la literatura relevante, podemos definir las instituciones como sistemas de reglas sociales establecidas y extendidas que estructuran las interacciones sociales”.

Por su parte la FAO (2009), menciona que las instituciones son “estructuras de orden social que regulan el comportamiento de un conjunto de personas y que determinan las interacciones humanas persiguiendo objetivos valorados colectivamente. Este término engloba las instituciones oficiales (por ejemplo, las instituciones públicas, las organizaciones no gubernamentales y privadas, y las instituciones de formación y educativas, como universidades y centros de investigación) y las instituciones extraoficiales (por ejemplo, comités municipales, grupos comunitarios y grupos de productores agropecuarios).

#### **2.2.4. Filosofía institucional**

La filosofía de las instituciones es un tema que lastimosamente no se encuentra con facilidad en la bibliografía existente. Sin embargo al acudir a fuentes virtuales se ha encontrado alguna información que se considera útil en el desarrollo de la presente investigación.

A continuación se incluye información de la página web de la Universidad Politécnica de Guanajuato (upgto.edu, 2019), en la que se menciona que, “la filosofía institucional es la carta de presentación de una institución. Comprende su misión, visión, principios y valores, objetivos y políticas institucionales”.

Asimismo, señala que “la filosofía institucional describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a la educación superior. Esta definición incluye la declaración de los principios y es marco de referencia de la misión. Es a través del

cumplimiento de su filosofía donde se manifiesta la integridad ética-moral de la institución, además de su compromiso con la sociedad”.

“La declaración de los principios y la misión identifica los valores que la institución promueve, además de sus propósitos educativos. Sin principios sin misión es muy difícil, si no imposible, pensar en los objetivos que se pretenden alcanzar, en las acciones que esto implica, en los medios y recursos que se requieren y en establecer un proceso efectivo de mejora continua. Por esto, la institución debe contar con documentación que manifieste de manera explícita su filosofía institucional, es decir, la declaración de sus principios y misión institucionales. La filosofía institucional responderá a la responsabilidad encomendada a la institución por la sociedad”.

“La declaración de principios y misión representa una decisión fundamental para la institución. Dicha documentación debe ser aprobada y promulgada por el máximo órgano de gobierno, el cual podrá consultar con su personal académico, directivo y administrativo sobre el contenido del documento”.

“La institución debe demostrar que sus principios y misión están relacionados con su evolución histórica, que han sido publicados, que son conocidos por su comunidad, que se revisan periódicamente y que sus recursos y actividades, como programas educativos, marco normativo y de gobierno, administración, procesos de planeación, evaluación, actividades, promocionales y otros, están orientados a su realización”.

“El objetivo de lo anterior es que la postura y práctica real de la institución sean consistentes con sus principios y misión. La declaración de los principios y misión implica, por un lado, la posesión y existencia de los recursos, los procesos y las actividades que garanticen el cumplimiento exitoso del compromiso institucional; por el otro, la

manifestación de un esfuerzo constante hacia el perfeccionamiento que se sustenta en los principios de integridad, honestidad y respeto”.

“Todos los miembros de una institución colaboran en el cumplimiento exitoso de su misión: académicos, directivos, consejeros y personal administrativo. En la medida en que cada integrante conozca la misión y sepa qué significa y cómo contribuye con su trabajo diario a hacerla realidad, aumentarán las posibilidades de cumplirla exitosamente”.

En (significados.com, 2019), se indica que “La filosofía organizacional se refiere al conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias para el óptimo funcionamiento de una organización o empresa. Las organizaciones y empresas tienen un compromiso organizacional, económico y social. Por tanto, la filosofía organizacional define la misión, la visión y los valores de una organización o empresa. Este conjunto de creencias y prácticas posibilitan el buen desempeño organizacional y calidad de respuesta a las necesidades de la sociedad”.

#### **2.2.4.1. Elementos que integran la Filosofía de la Organización**

Los elementos que forman parte de la filosofía de una organización según (planeacionliliana.blogspot.pe, 2010) son los siguientes:

##### **a) Ideología Central**

“Constituida por postulados que definen el carácter duradero de una entidad u organismo; estos se refieren a los valores y propósito central de la misma. Su papel es guiar e inspirar, no diferenciar. Las entidades visionarias se diferencian de las demás no por el contenido de su ideología, sino por su autenticidad, disciplina, intensidad y consistencia con que se vive la ideología internamente. Compartir la ideología, no significa pensar igual que todos, significa, compartir las premisas fundamentales”.

## **b) Misión**

“También denominada propósito central. Razón de ser una organización. No es algo que se logra, sino algo que se persigue constantemente. Es como la estrella en el horizonte que guía nuestro rumbo”.

Se puede crear tomando en cuenta las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? = Identidad, legitimidad, ¿Para qué existimos? = Propósitos.

¿Qué hacemos? = Principales medios para lograr el propósito, ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones, ¿Para quién trabajamos? = Beneficiarios.

“Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de los que nos valemos para lograr su materialización. Es la unión del propósito y el que hacer”.

## **c) Visión**

### **Proyección del futuro:**

“Las entidades con visión de futuro desarrollan un fuerte compromiso con ese futuro mediante la visualización intensa del mismo a diferencia de aquellas que tienen una visión a corto plazo. El futuro visualizado está constituido por una meta audaz de mediano a largo plazo y una descripción vivida de lo que sería logrado en esa meta”.

### **Meta audaz:**

“Las entidades exitosas con frecuencia definen una meta enormemente ambiciosa. Tienen una línea de llegada en el tiempo que supera el corto plazo. La meta audaz debe ser tan clara y comprometedor que debe servir como catalizador para el espíritu de equipo y como punto focal de unificación de esfuerzos. Para desarrollar la descripción vivida se requiere de posición, emoción y convicción. Algunos ejecutivos se sienten incómodos

cuando expresan emoción pero eso es lo que motiva a los demás en su compromiso por el trabajo. Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la VISIÓN”.

“La visión está aquí entendida como una situación esperada, deseada pero al mismo tiempo factible de ser alcanzada. No tiene sentido alguno, formular deseos imposibles de ser llevados a la práctica. Sólo crearían descrédito y desilusión, por ello el proceso de creación de una visión no es mecánico sino totalmente constructivista: se aprende en el camino. Una visión de buena calidad tiene además un carácter altamente comunicacional. Debe ser entendida por todos y por ello el lenguaje debe ser especialmente expresivo, sensible y gráfico, apropiado para los actores. Debe motivar y ser comprendido por todos en la medida en que esto sea posible”.

Para cumplir estos requisitos es útil partir de las siguientes preguntas:

¿Cómo vemos a la entidad en el futuro?, ¿Cómo se contribuye al bienestar nacional?, ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios?, ¿Qué queremos ser en el futuro?, ¿Cómo se puede lograr ese futuro?, ¿Cómo lo describimos en 4 o 5 líneas?

**d) Políticas**

“Son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que determinan su viabilidad. Son cursos de acción y marcos de actuación”.

**e) Principios y valores**

“Constituyen los principios esenciales y duraderos de la entidad. Representan un pequeño grupo de principios-guías de carácter permanente. Tienen valor intrínseco y deben ser adoptados y asumidos plenamente y con la mayor participación posible. No existe un conjunto universal único de principios: la clave no está en que principios se tienen, sino en que tales principios fundamentales, sean fuertemente compartidos y aplicados”.



*Figura 2:* Filosofía organizacional

Adaptado de: (<http://planeacionliliana.blogspot.pe/2010/03/23elementos-que-integran-la-filosofia.html>)

A continuación se presenta información sobre algunos elementos de la filosofía institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú y de la universidad Nacional Federico Villarreal.

### **Misión y visión de la Universidad Nacional del Centro del Perú**

#### **Misión:**

“Desarrollar investigación y brindar formación profesional, humanista a estudiantes universitarios, con servicios de calidad, pertinentes, manteniendo su identidad y transfiriéndola para el desarrollo regional y nacional, con responsabilidad social”.

## **Visión:**

“Todos los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto”.

## **Misión y visión de la Universidad Nacional Federico Villarreal**

### **Misión**

"Brindar formación profesional científica y humanística a los estudiantes, con sensibilidad social, innovación, competitividad y emprendimiento, para contribuir al desarrollo y la sostenibilidad sistémica del país."

### **Visión**

"Comunidad académica posicionada entre las mejores universidades en el ámbito nacional e internacional a través de la calidad, producción y difusión intelectual e innovación con responsabilidad social."

### **2.2.5. Filosofía andina**

“Toda cultura con fronteras delimitables, como es el caso de la cultura del pueblo andino, tiene una columna vertebral llamada filosofía, que se compone de dos ámbitos indesligables y en permanente interacción: la cosmovisión o modo de concebir el mundo y la racionalidad o modo de utilizar la razón para poder vivir en el mundo. En este sentido, la mejor entrada para entender a una cultura es entender primero cuál es su filosofía, la misma que no se encuentra necesariamente sistematizada en un libro, sino presente en la memoria colectiva y en las acciones de la vida diaria, recreándose permanentemente.

La filosofía andina es tan antigua como la cultura andina misma, cuyas raíces se remontan hacia los 18.000 años a.C., que es la edad de los rudimentos humanos más antiguos encontrados en las cuevas de Pikimachay en Ayacucho. Pero aún no tenemos su edad precisa como filosofía conteniendo las características básicas que hoy conocemos. Algunas pistas que pueden ayudar al respecto son los murales de Chavín de Huantar (800 a.C.), las estelas de piedra de Tiwanaku (200 d.C.), los ceramios Nasca (300 d.C.) y muchos huacos preincas e incas, donde aparece la chakana, considerada como uno de los símbolos mayores de la filosofía andina. Otras pistas son los hallazgos hechos por los arqueólogos José Ochatoma y Martha Cabrera, quienes en 1991 descubrieron que los waris (500 a.C.- 1000 a.C.) ya hacían pagapus (rituales propiciatorios a la pachamama y los apusuyus) de una manera parecida a los que se practican en la actualidad.

La filosofía andina estaba en plena evolución y así la encontraron los españoles cuando llegaron al país en 1532; pero, debido a su ignorancia, no supieron comprenderlo y pensaron que se trataba solo de un conjunto de creencias inspiradas por el demonio y se dedicaron a desacreditarla y destruirla.

Pese a la incompreensión y labor destructiva de los españoles, la filosofía andina se siguió vivenciando. Así, pues, cinco siglos después la encontramos en plena vigencia y con la perspectiva de seguir desarrollándose, en la práctica cotidiana de los ayllus y comunidades quechuas y aymaras, en la zona rural y en las ciudades, donde los emigrantes indígenas han estructurado nuevas formas de organización social en las que siguen reproduciendo su cultura e identidad de origen.

Si bien la filosofía andina se mantuvo en la vida de nuestros pueblos, los latifundistas y autoridades criollas seguían pensando sobre ella de la misma forma como los españoles, a

quienes sucedieron en el control y manejo de la sociedad. En fin, toda la cultura andina era vista por ellos con mucho desprecio.

Pero, ¿qué es la filosofía andina? Es el modo andino peculiar de concebir el mundo (cosmovisión) y utilizar la razón para vivir en él (racionalidad), y que se define por el conocimiento y la vivencia de seis principios lógicos fundamentales: relacionalidad, correspondencia, complementariedad, reciprocidad, competitividad y respeto, los que subyacen detrás de los códigos morales y normas de vida que rigen el devenir de los diversos ayllus quechuas y aymaras”. (Muñoz, 2007).

#### **2.2.6. Gestión orientada a resultados**

Claros y Vargas (2014), señalan que, “la Gestión Pública orientada a Resultados conocida también como Gestión para Resultados en Desarrollo (GpRD), se halla entre los temas más importantes de la agenda de Estado en el Perú y la gran mayoría de países en el mundo. Es importante advertir que dicho interés es compartido entre el sector gubernamental y el sector privado; pero la diferencia radica en la oportunidad en que dicho interés se ha hecho tangible.

En el caso del ámbito privado, los resultados de gestión han sido la piedra angular de la conformación de organizaciones de tipo empresarial desde la fundación de las Ciencias Administrativas, hace ya más de un siglo aproximadamente. En el caso del ámbito gubernamental, los resultados de gestión han calado de modo progresivo sólo en las dos últimas décadas, pero aún distan de constituir el eje vertebral de las instituciones públicas. Puede decirse que los resultados de gestión son un eslabón perdido en cuanto a la Administración Pública concierne.

La información oficial y aquella que se desprende de los debates acerca del papel del Estado y/o del desempeño de las instituciones gubernamentales, en torno a la GpRD convergen en dos tipos de argumento:

(a) Es de interés del conjunto de la sociedad contar con un Estado eficiente, que gaste con inteligencia y que tenga capacidad de respuesta ante las demandas sociales y los problemas y desafíos nacionales, sub-nacionales y también globales.

Bajo tal motivación, la escena internacional muestra que en un periodo de dos a tres décadas, los gobiernos de unos pocos países han trabajado con éxito estrategias de reforma y/o modernización de la Administración Pública, que han involucrado a todos los poderes del Estado, así como al sector empresarial y a la sociedad civil. Estos casos, se han producido a nivel global, pero aún son reducidos en número, como ocurre con Corea del Sur y Singapur (en Asia), Australia (en Oceanía), Finlandia y Países Bajos (en Europa), y Canadá y Chile (en América).

Los logros alcanzados por estos países en materias como la mejora de los servicios públicos y las prestaciones sociales, el entorno favorable para el emprendimiento y el desarrollo del sector empresarial, o el clima de certidumbre y estabilidad que infunde en los ciudadanos un sentimiento de confianza en el futuro del país, entre otros, constituyen “*buenas experiencias*” que en muchos otros países se aspira a replicar; aunque los resultados de dichos intentos aún están por verse.

(b) La efectividad del Estado se piensa que podría aumentar sí, entre otros aspectos, se logra reducir la rigidez en la administración pública, así como superar las limitaciones que reducen su utilidad para la dura tarea (del Estado y los actores de la sociedad) de reducir brechas de desarrollo (sociales, económicas, tecnológicas, etc.)

Bajo esta otra motivación, en la gran mayoría de países de la región se ha reparado en la necesidad de revertir la situación altamente condicionada por la disponibilidad de recursos financieros que afecta la acción del Estado y las entidades de administración en el Estado. Los gobiernos de la región, a partir de los años 1990, han tenido un amplio margen de maniobra a causa que la economía ha crecido a un acelerado ritmo, impulsada por el precio de las materias primas. Como resultado, la mayor recaudación hizo posible el aumento de la inversión pública y el despliegue de programas sociales.

Sin embargo, países que dependen de un número limitado de materias prima, están padeciendo problemas para mantener el nivel de bienestar alcanzado. En los últimos años la demanda de recursos para sustentar el presupuesto público continúa en vertiginoso ascenso, pero la recaudación no aumenta mucho más, porque el volumen de producción de esas materias y/o su precio internacional no crece al mismo ritmo.

A ello se suma que el grado de emprendimiento y el dinamismo empresarial en el país está estancado; lo que tiene el efecto de reducir el potencial socioeconómico nacional. Esta situación ocurre con varios de los países de la región y podría agravarse en menos de una década, sino se revierte el modelo de actuación desde el Estado”.

### **Taxonomía en gestión para resultados y monitoreo y evaluación**

El CLAD y el Banco Interamericano de Desarrollo (Serra, Albert, 2007) señalan que “el objetivo último de la GPR en el sector público es generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno”. En función de esto, proponen la siguiente definición:

“La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”.

### **Dimensiones de la GPR**

- a) El resultado es lo clave
- b) Adquisición de responsabilidad de los directivos sobre el resultado obtenido
- c) Interconecta los componentes de la gestión para optimizar su funcionamiento
- d) Cultura que hace énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos.

### **El valor del resultado en la gestión pública**

“El resultado que busca un gobierno es la maximización de la creación de valor público, que se crea al satisfacer necesidades o demandas que:

- Sean políticamente deseables como consecuencia de un proceso de legitimación democrática;
- Su propiedad sea colectiva, caracterizando así su naturaleza pública;
- Requieran la generación de cambios sociales (resultados) que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o de algunos grupos específicos reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos” (Moore, 1995).

### **Objetivos que se le asignan a la GPR**

- 1) “Ofrecer a los responsables de la administración pública los elementos de información, conocimiento e intervención que les permitan controlar y optimizar el proceso de

creación de valor a fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción del gobierno”.

- 2) “Contribuir a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los órganos de control y la comunidad internacional puedan evaluar su gestión”.
- 3) “Contribuir a la asignación descentralizada de objetivos y responsabilidades, y a la evaluación del desempeño de quienes ejerzan funciones directivas, con su correspondiente manejo de incentivos y sanciones”.

“Las funciones primordiales de gobierno han cambiado desde el ejercicio de la autoridad a las de ser un ente regulador del mercado, promotor del desarrollo y proveedor de bienestar”.

### **Otras definiciones**

- a) Gestión basada en resultados: “Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto. Término conexo: marco lógico”. (oecd.org, 2018).
- b) Gestión para Resultados: “Modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.” (sipalonline.org, 2918).
- c) “La gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. Esto permite

gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad” (Makom, 2000).

- d) La Gestión por Resultados (GpR) es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país. En el Sector Público, la GpR busca que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía por medio de ofrecer cada vez mejores servicios a la población y que siempre haya cambios positivos en las condiciones de vida del ciudadano. (Dirección Técnica del Presupuesto, Ministerio de Finanzas Públicas de Guatemala, 2013).
  
- e) La administración por resultados implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos. La evaluación de los resultados se guía, en general, siguiendo criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de la intervención del Estado. El seguimiento de estos criterios resulta de vital importancia puesto que están determinados básicamente por el accionar de los responsables de las diferentes áreas de la acción pública. Además, estos criterios forman parte de los aspectos a considerar en un proceso de cambio de la cultura organizacional del sector público que contemple la sustitución de un modelo de administración pública burocrática (enfaticada en los procesos y procedimientos) por otra gerencial, con prevalencia de los resultados (Shack, 2003).
  
- f) La Gestión por Resultados es una variante de la Nueva Gestión Pública. La GpR fue diseñada por los Organismos Internacionales (BID, CLAD, BM) y es definida de la siguiente manera: “La Gestión por Resultados es un marco conceptual cuya función es

facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con la finalidad de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”

A partir de este concepto se concluye que:

- 1) Que según este enfoque “gestionar” significa crear valor público.
- 2) Que en sentido estricto la GxR es un conjunto de herramientas que sirven a generar valor público.

### **Elementos de la gestión pública por resultados.**

En (incisp.edu.pe, 2018), se menciona que la gestión pública por resultados, “se encuentra compuesta por 5 pilares:

- 1) **Planeamiento Estratégico.** Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos. Se encuentra compuesto por 4 fases: i) Prospectiva; ii) Estratégica; iii) Institucional; iv) De Seguimiento.
- 2) **Presupuesto por Resultados.** Es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar. Esta herramienta se implementa por medio de Programas Presupuestarios, Incentivos e indicadores de desempeño.
- 3) **Gestión Financiera.** Es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación en la concreción de

objetivos y las metas del Sector Público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recursos. (BID)

**4) Gestión de Programas y Proyectos.** Es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. Así, el objetivo de mejorar la calidad de vida de los niños se logra mediante la entrega de servicios de salud, la provisión de una educación adecuada y el acceso a mecanismos jurídicos que protejan sus derechos cuando sean vulnerados. Sin atención hospitalaria, servicios educativos, administración de justicia o seguridad ciudadana, la sociedad no podría funcionar. (BID)

**5) Monitoreo y Evaluación.** El monitoreo es la función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores predefinidos para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención para el desarrollo de INDICACIONES sobre el avance y el logro de los objetivos, así como la utilización de fondos asignados. (BID)”.



Figura 3: Gestión pública por resultados

Fuente: <http://www.iadb.org/es/temas/gobierno/gestion-para-resultados-en-el-desarrollo/home,8351.html>



Figura 4: La cadena de valor público en la gestión por resultados

Fuente: Mariño, 2015.

### **Origen de la gestión pública por resultados**

“En los años 70 los países desarrollados toman una serie de medidas con la finalidad de afrontar la crisis fiscal y remediar las “disfunciones” del Estado de Bienestar. En la implementación de estas medidas se pueden distinguir dos momentos: 1) La reducción del “tamaño del Estado” mediante la transferencia hacia el sector privado de algunas actividades que se encontraban en su poder; 2) El cambio en el modo de organización y funcionamiento de las actividades que quedaron bajo su responsabilidad mediante la adopción de prácticas gerenciales provenientes del sector privado.

El primer momento se identifica con la gran ola de privatización que afrontaron la mayoría de países del mundo. El segundo momento con el cambio radical del enfoque que orienta el quehacer de la Administración Pública, es decir, con la aparición de la denominada Nueva Gestión Pública o Nueva Gerencia Pública”.

### **¿Cómo se manejaban los asuntos públicos antes de la aparición de la Nueva Gestión Pública?**

“El modelo anterior fue el denominado “enfoque weberiano de la burocracia” cuyo contenido debe ser entendido en el marco de la filosofía *del Estado de Bienestar*. Recordemos que esta señalaba que el mercado *per se* no era capaz de garantizar el bienestar social de los ciudadanos, lo cual justificaba la intervención del Estado para *corregir sus fallas*. Desde esta lógica, el Estado se convirtió en garante de ciertos derechos y beneficios económicos de los ciudadanos.

La cristalización de estas ideas generó la expansión de las actividades del Estado y, con ello, el aumento continuo de la burocracia. Estos efectos fueron la premisa de la teoría weberiana de la burocracia, la cual enfocaba la problemática principal de la Administración Pública en la cuestión de cómo controlar las actividades de un Estado “enorme” y cómo evitar la posible arbitrariedad y corrupción de una masa creciente de burócratas.

Es así que, sobre la base de estas preocupaciones, el enfoque weberiano desarrolló un modelo organizativo del aparato estatal fundado en las siguientes premisas:

- Diferenciación nítida entre la administración pública y la gerencia privada en lo referente a fines, ética, métodos operativos, diseños organizativos y reclutamiento de personal.
- Limitación legal de las facultades de los funcionarios, ya que, estos están proclives a ser una fuente de corrupción y arbitrariedad.
- Organización por funciones y jerarquías como único medio para garantizar el control de las actividades de un Estado enorme.

El modelo weberiano se mantuvo incólume hasta la década de los 70. En ese periodo Europa y USA afrontaron una grave crisis. Los Estados capitalistas se vieron impotentes para seguir asumiendo los grandes costos que demandaba el sostenimiento del Estado de Bienestar lo cual generó la implementación de políticas orientadas a la “reducción del tamaño del Estado” y a la racionalización del gasto. Es este el marco de surgimiento de la Nueva Gerencia Pública”.

### **Ideas fundamentales de la nueva gestión pública**

Schröder (2010), señala que, “ante la falta de ingresos para sostener el gasto público la nueva preocupación de los teóricos de la administración pública de los países potencia se encontraba ya no en el control de la burocracia sino en la racionalización de los recursos

limitados con los que contaban. De esta forma, la NGP replantea el problema de la Administración Pública: mientras el modelo weberiano enfocaba la atención en los procedimientos, las jerarquías y las restricciones, la NGP buscaba cómo lograr resultados utilizando la menor cantidad de recursos.

Es así que, en contraposición de las premisas del modelo burocrático, la NGP desarrollo las propias, la cuales detallamos a continuación:

- Descentralización.
- Competencia. Tanto entre organismos del sector público como con el sector privado.
- Adopción de prácticas del Sector Privado en el Sector Público
- Gestión directa.
- Determinación de objetivos cuantificables.
- Control de las organizaciones.
- Bienestar del ciudadano”.

### **2.2.7. Gestión Universitaria**

Martínez (2000), respecto a la gestión universitaria, señala que, “a pesar de que en los últimos años los trabajos académicos y profesionales sobre la gestión universitaria han tenido un notable crecimiento en número y en las problemáticas abordadas, persisten algunos aspectos que requieren clarificaciones conceptuales adicionales y aproximaciones analíticas rigurosas. En primer lugar, debe señalarse que los alcances otorgados a estos términos son ambiguos. En esta sección se tratan estos alcances”.

#### **La gestión de la totalidad**

“Si bien existe un cuerpo nutrido de trabajos referidos a la gestión universitaria entendida a partir de las funciones básicas de investigación, docencia o extensión, o del financiamiento de la educación superior, no es ésta la situación en lo referido a la gestión de la universidad como *organización compleja*. De igual manera, las metodologías de evaluación están con frecuencia construidas sobre

la base de una consideración exhaustiva y circunstanciada de cada una de esas funciones básicas, con tratamiento escaso o poco sistemático de las dimensiones vinculadas al gobierno y a la gestión de la institución como *unidad y totalidad*. Estas metodologías, cuando incorporan la gestión institucional, lo hacen como si ésta fuera una función más, reduciéndola a la problemática de lo administrativo y financiero. En consecuencia, la gestión institucional suele ser entendida como: a) la resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación, extensión, etc., o, b) aquella vinculada a la administración de todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos”.

### **La gestión de la “institución”**

“Los términos “*gestión institucional*” fijan la atención sobre un concepto -“*institución*” - que supera la noción de organización para centrar el análisis en normas, reglas, expectativas de comportamiento, sistemas de gratificación, mecanismos de articulación social, sentidos, identidades, etc. La consideración de la universidad como institución tiene un carácter particularmente crítico para el análisis y la evaluación de la gestión. La universidad es un universo simbólico, con mitos que contribuyen a otorgar sentido a la realidad, pero que a la vez la construyen y la cristalizan, gobernando el pensamiento y estructurando la vida cotidiana”.

### **La gestión como gobierno y como administración**

“Pueden identificarse tres conceptualizaciones convencionales de la gestión, no conflictivas pero que difieren en la cobertura temática: - una estrecha, referida a la captación, ordenamiento, afectación y utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los fines organizacionales. La gestión se asimila al manejo cotidiano de estos recursos en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de división del trabajo. Esta perspectiva tiende a reducir el análisis a las *funciones administrativas clásicas*: planificación, organización, dirección, coordinación y control, con énfasis en la incorporación, distribución y gestión de recursos, sean éstos financieros, materiales o humanos, o en los procesos de formulación e implementación de decisiones políticas que operacionalizan y concretan los objetivos organizacionales. Se corresponde con lo que la literatura especializada entiende por “management”. - otra perspectiva incorpora las

dimensiones vinculadas al *gobierno*, entendiendo por tal el despliegue de la capacidad para: a) la definición de la misión y del diseño institucional, b) la fijación de la orientación estratégica, c) la determinación de los objetivos operacionales y de las ofertas académicas, d) el dictado de las políticas que regulan su funcionamiento, la naturaleza y atributos de los destinatarios de sus servicios, e) la definición de estándares de calidad para sus actividades, f) el establecimiento de los criterios para la captación de recursos y su asignación entre la diversas funciones, g) el seguimiento y la evaluación de la ejecución de las acciones que se derivan de las definiciones y mandatos anteriores”.

### **La especificidad de la gestión universitaria**

“Se anticipa que esta concepción de la gestión universitaria plantea a la actividad de evaluación problemas analíticos y metodológicos difíciles de superar: tanto en las cuestiones de gobierno como de administración se combinan restricciones externas y discrecionalidades internas. Si bien las universidades tienen capacidades de decisión sobre aspectos extremadamente relevantes vinculados a su misión, actividades y relaciones, están sujetas a regímenes normativos que limitan su discrecionalidad y regulan su estructura y funcionamiento, sus relaciones con la autoridad de política universitaria y su régimen administrativo. Además, dependen fuertemente de políticas y decisiones de financiamiento adoptadas en otras instancias de gobierno, la gestión de la institución universitaria tiene un impacto no fácilmente identificable sobre las dimensiones que convencionalmente se utilizan para la evaluación de las actividades académicas, como ser el avance científico producido o la formación resultante”.

### **El análisis dinámico de la gestión**

“Otra cuestión que merece señalarse se refiere a la dimensión temporal de la gestión. Con propósitos expositivos puede realizarse una simplificación conceptual diferenciando una aproximación estática y un abordaje dinámico.

- El *análisis estático* atiende a los diseños y a las estructuras, a los stocks de normas, de regulaciones y de procedimientos, a las disposiciones estatutarias, a los sistemas de información, a las dotaciones de recursos, etc. Es decir, concentra su atención sobre los medios institucionales y sobre los marcos que constituyen la infraestructura de la gestión, así como sobre los insumos utilizados, los

mecanismos establecidos y las condiciones de la acción. Identifica decisiones críticas y examina sus consecuencias. Utiliza coeficientes para la formulación de juicios, los que recurren a una “estática comparativa” para determinar direcciones, tendencias, logros y déficits.

- El *análisis dinámico* privilegia los procesos, las conductas, los aprendizajes y los impactos. La gestión como proceso es una confrontación permanente con tensiones entre la preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior por las actividades, disciplinas, ámbitos académicos, claustros, etc., entre la problemática interna y la atención de las demandas y expectativas externas, entre la visión estratégica y la atención de la cotidianidad institucional, entre las aspiraciones y los recursos efectivamente disponibles, entre las exigencia participativas y la vigencia de las jerarquías, etc.”

Este enfoque de Roberto Martínez Nogueira nos permite tener una visión más integral sobre lo que representa la gestión universitaria. Precisamente en el presente estudio se aplicarán estos conocimientos para establecer los diferentes factores intervinientes y ámbitos que corresponden a la gestión en las instituciones universitarias y que conduzcan al logro de sus objetivos y un eficiente y eficaz cumplimiento de su misión.

#### **2.2.8. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en el Perú al 2021 (PCM, 2014)**

Después de más de una década de la dación de la ley 27658, en la cual se brindó muy poca importancia al mejoramiento de la gestión pública, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprobó en el Perú, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, y su plan de implementación fue aprobado a través de la Resolución Ministerial 125-2013-PCM.

Tomando como fuente a la PCM (2014), a continuación se consideran los principales aspectos que forman parte de la política de modernización mencionada:

### **“Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú**

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público:
- Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones:
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos:
- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente:
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos:
- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades:
- Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial”.

### **“La visión: un Estado moderno al servicio de las personas**

Los ciudadanos demandan un Estado Moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas)”.

- **“Orientado al ciudadano:** El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos”.

- “**Eficiente:** El Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social”.
- “**Unitario y Descentralizado:** El Estado busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual”.
- “**Inclusivo:** El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades”.
- “**Abierto:** El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño”.

“Un Estado Moderno con tales atributos será capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente; permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas existentes como resultado de un crecimiento desigual del país, y ejerciendo con responsabilidad su rol promotor de desarrollo del país”.

Con esa visión de Estado Moderno, se plantea “emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública, a nivel gerencial y operacional, que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir sus objetivos y así, pasar de una

administración pública que se mira a sí misma, a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos. En tal sentido es que se plantea el impulso del proceso de modernización de la gestión pública, sostenido y con perspectiva de largo plazo, implicando para todas las entidades la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos”.

### **Alcance de la política**

“Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno.

Por lo tanto, la modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones”.

### **Objetivos de la política**

“La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente objetivo general:

Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”.

“Para lograrlo se plantea los siguientes objetivos específicos:

- 1) Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.
- 2) Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.
- 3) Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.
- 4) Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.
- 5) Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.
- 6) Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
- 7) Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.
- 8) Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.
- 9) Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.

- 10) Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.
- 11) Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.
- 12) Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.
- 13) Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.
- 14) Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades”.

**La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano**

“La gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano. Es decir, una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la “cadena de valor”) como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como

resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible”.

“Una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de:

- 1) Establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano.
- 2) Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.
- 3) Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo (la “cadena de valor”) y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos.
- 4) Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor.
- 5) Establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. La información que provea el monitoreo y desempeño deberá capitalizarse en un sistema de Gestión del Conocimiento que permita establecer procesos de Cambio Cultural o

de Mejora Continua de la Calidad, sobre la base de las mejores prácticas internacionales (“benchmarking”) y nacionales, y a través de la sistematización y el almacenamiento de la información relativa a los estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces y eficientes, de los formatos más amigables, los términos de referencia o el alcance de los proyectos, los contratos más seguros, los precios y costos pactados, los perfiles profesionales que mejor se desempeñaron, las empresas consultoras con las que se trabajó y una evaluación de su desempeño y otros aspectos recogidos durante la gestión”.

### Principios orientadores de la política de modernización

Los principios orientadores de la gestión pública son los siguientes:

- a) Orientación al ciudadano
- b) Articulación intergubernamental e intersectorial
- c) Balance entre flexibilidad y control de la gestión
- d) Transparencia, rendición de cuentas y ética pública
- e) Innovación y aprovechamiento de las tecnologías
- f) Principio de sostenibilidad



Figura 5: Pilares centrales de la política de modernización de la gestión pública

Fuente: PCM

### **2.2.9. Términos básicos**

#### **Cultura**

“Compleja mezcla de conocimientos, suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que se juntan para definir lo que significa ser miembro de una sociedad específica. Es el resultado de los distintos procesos de adaptación o enfrentamiento al medio natural en que habita el hombre. La cultura puede ser entendida como un conjunto o sistema de actitudes, comportamientos, modos de vida, de pensamiento y acción, de ideas y valores, que conforman las actitudes de los hombres en unos determinados patrones o esquemas de conducta. Todo aquello que es o hace el hombre como ser social y que no le viene dado por su herencia biológica es cultura”.

#### **Efectividad**

“Alcance de los objetivos con la optimización de los recursos. Suma de la eficiencia y la eficacia”.

#### **Eficacia**

“La capacidad para determinar los objetivos adecuados: “hacer lo indicado”. Hacer las cosas correctas. Lograr resultados”.

#### **Eficiencia**

“La capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. “*Hacer las cosas bien*”. Utilización adecuada de recursos. Cualquier medida de productividad en términos de una norma o meta predeterminada. Relación que existe entre el producto institucional obtenido, el potencial humano y los recursos utilizados para obtener el producto deseado con mínimo empleo de recursos”.

## **Estrategia**

“La palabra estrategia encuentra sus orígenes etimológicos en la Grecia antigua, donde a los generales (o jefes militares) se les denominaba strategòs. Proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones. Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo”.

## **Ética**

“El estudio de los derechos y de quién sale -o debería salir- beneficiado o perjudicado por un acto. Trata de la conducta personal y los deberes morales que incuben a las relaciones humanas en lo que lo toca lo correcto y lo incorrecto”.

## **Filosofía**

“Conjunto de reflexiones sobre la esencia, las propiedades, las causas y los efectos de las cosas naturales, especialmente sobre el hombre y el universo. Reflexión metódica que refleja la articulación del conocimiento y los límites de la existencia y de los modos de ser”. El término, de origen griego, se compone de dos vocablos: philos (“amor”) y sophia (“pensamiento, sabiduría, conocimiento”). Por lo tanto, la filosofía es el “amor por el conocimiento”.

## **Know-How**

“Término inglés de uso generalizado, que designa al conjunto de conocimientos y prácticas de todo tipo que tiene una persona o una organización. Conocimiento de procesos claves”.

## **Meta**

“El fin que trata de alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones. Estándares de desempeño, proporcionan un punto de referencia útil para comparar los logros de una

estrategia en el contexto de toda la organización tomando datos históricos del desempeño o el promedio de sector”.

### **Misión**

“Propósito de una organización. Es el propósito central y razón de ser de la organización, define el ámbito en el cual se operará”.

### **Organización inteligente**

“Organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro”.

### **Responsabilidad social**

“Es la responsabilidad que tiene las personas, instituciones y empresa para promover el bienestar de la sociedad en su conjunto (local o global)”.

### **Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**

“La Responsabilidad Social Universitaria es un enfoque ético del vínculo mutuo entre universidad, el medio ambiente y sociedad. Se trata de un compromiso moral irrenunciable que, a la par que genera nuevo conocimiento relevante para la solución de los problemas sociales, permite la aplicación directa del saber científico y tecnológico, así como una formación profesional más humanitaria”.

### **Resultado**

“Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”.

### **Sinergia**

“Situación donde el todo es mayor que las partes. Es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos”.

## Universidad

“Se denomina universidad (del latín *universitas*, -*atis*), al establecimiento o conjunto de unidades educacionales dedicadas a la enseñanza superior y la investigación. La universidad otorga grados académicos y títulos profesionales”.

### 2.3. Aspectos de responsabilidad social y medio ambiental

La responsabilidad social corresponde a todos sin excepción. Para el presente trabajo de investigación se toma en cuenta el modelo de responsabilidad social propuesto por Vallaes F. (2009) en su Manual de primeros pasos de RSU.

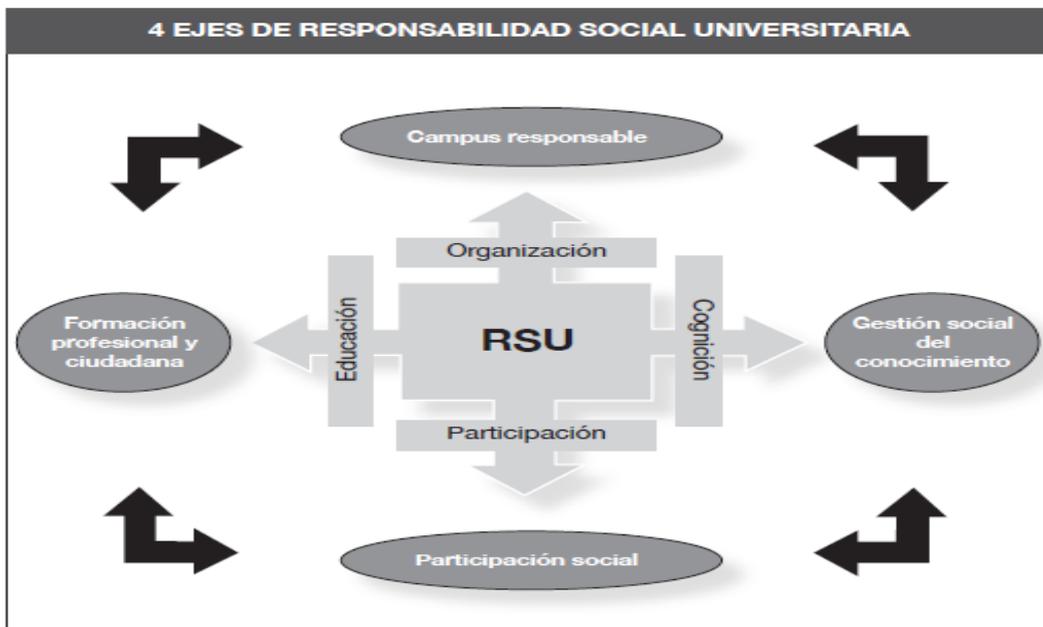


Figura 7: Modelo para estrategias de Responsabilidad Social Universitaria

Fuente: Vallaes F., De la Cruz C. y Sasía P. (2009), *Responsabilidad Social Universitaria, manual de primeros pasos*.

## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

De acuerdo a su finalidad se trata de una investigación aplicada debido a que se han utilizado los conocimientos de las Ciencias Administrativas y de otras disciplinas, así como estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Corresponde al nivel descriptivo – correlacional.

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población.-

El conjunto poblacional sobre el que se ha realizado la investigación está enmarcado en la Universidad Nacional del Centro del Perú, considerando a las autoridades, directivos y funcionarios.

**Tabla 1**  
***Población***

	<b>GRUPO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Autoridades		3
Decanos		25
Escuela de posgrado		1
Secretaría general		1
Programa de estudios generales		1
Directores universitarios		15
Funcionarios		24
<b>Total</b>		<b>70</b>

### **3.2.2. Muestra**

Por la cantidad se considera al total de la población, tratándose entonces de un estudio censal.

MUESTRA = 70
--------------

### **3.3. Hipótesis**

Las hipótesis que se han planteado en la presente investigación son las siguientes:

#### **3.3.1. Hipótesis general**

“El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”.

#### **3.3.2. Hipótesis específicas**

- a) “El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo”.
- b) “El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo”.
- c) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo”.
- d) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es poco significativo”.
- e) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo”.

### 3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE X <b>FILOSOFÍA INSTITUCIONAL</b>	Origen e historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del origen de la universidad</li> <li>- Conocimiento de la historia de la universidad</li> <li>- Valoración del origen e historia de la universidad</li> </ul>
	Principios y valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de los principios y valores de la universidad</li> <li>- Importancia de los principios y valores de la universidad</li> <li>- Práctica y demostración de los principios y valores de la universidad</li> </ul>
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la visión</li> <li>- Identificación con la visión</li> <li>- Aportes a la concretización de la visión</li> </ul>
VARIABLE Y <b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR RESULTADOS</b>	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la misión</li> <li>- Identificación con la misión</li> <li>- Aportes al cumplimiento de la misión</li> <li>- Política institucional</li> </ul>
	Planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación con otros planes estratégicos vinculantes</li> <li>- Objetivos Estratégicos Institucionales</li> <li>- Acciones Estratégicas Institucionales</li> <li>- Ruta Estratégica</li> </ul>
	Presupuesto por resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación</li> <li>- Formulación</li> <li>- Aprobación</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Evaluación</li> </ul>
	Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes de financiamiento</li> <li>- Captación de recursos financieros</li> <li>- Proceso contable</li> <li>- Calidad del gasto público</li> <li>- Control</li> </ul>
	Gestión de programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Impacto</li> <li>- Sostenibilidad</li> </ul>
	Evaluación y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación de información</li> <li>- Sistema de evaluación</li> <li>- Sistema de monitoreo</li> </ul>

*Elaboración propia en base a la información obtenida de la Universidad Politécnica de Guanajuato y al Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), propuesto por el BID.*

### 3.5. Modelo teórico

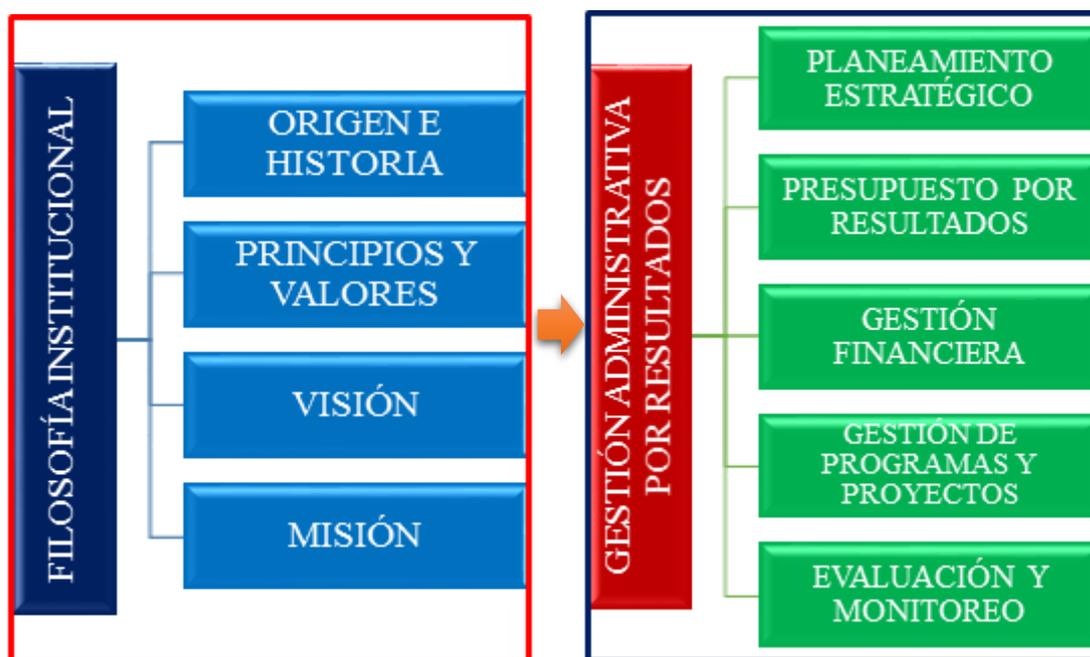


Figura 8: Modelo Teórico de la Investigación

Elaboración propia en base a la información obtenida de la Universidad Politécnica de Guanajuato y al Sistema de Evaluación PRODEV (SEP), propuesto por el BID.

### 3.6. Instrumentos

En el presente estudio se ha utilizado la técnica de la encuesta, mediante la cual, se ha obtenido información de gran importancia para la realización del trabajo de investigación, de tal forma que ha permitido particularizar las dos variables que forman parte del estudio. Este trabajo se ha efectuado empleando el instrumento del cuestionario.

Se han utilizado dos instrumentos:

- a) El primer cuestionario, para recopilar información y analizar la situación actual de la Filosofía Institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP), el cual está compuesto de veinte (20) ítems, con la aplicación de la escala de Likert, considerando la siguiente valoración:

- “Totalmente en desacuerdo” 1
- “Parcialmente en desacuerdo” 2

- “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” 3
- “Parcialmente de acuerdo” 4
- “Totalmente de acuerdo” 5

b) El segundo cuestionario, para recopilar información y analizar la situación actual de la Gestión Administrativa Por Resultados de la Universidad Nacional del Centro del Perú, el cual está compuesto de veinte (20) ítems, con la aplicación de la escala de Likert, considerando la siguiente valoración:

- “Totalmente en desacuerdo” 1
- “Parcialmente en desacuerdo” 2
- “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” 3
- “Parcialmente de acuerdo” 4
- “Totalmente de acuerdo” 5

Asimismo, se ha utilizado la técnica del análisis documental y bibliográfico, por cuanto, de acuerdo a la naturaleza de la investigación se ha revisado bibliografía actualizada sobre “filosofía institucional, gestión por resultados, responsabilidad social universitaria” y otros temas de importancia que tienen relación con el tema materia de estudio.

Los mencionados instrumentos han sido validados por tres expertos y en el análisis de confiabilidad con la aplicación del análisis del alfa de Cronbach, se han obtenido los siguientes resultados:

En el primer instrumento se ha logrado un coeficiente de confiabilidad de 0,857, el cual, se puede interpretar como **muy alta**, de acuerdo al criterio de Ruiz (2013) y en el segundo instrumento se ha obtenido un coeficiente de confiabilidad de 0,770, el cual, de acuerdo a la escala señalada, se considera **alta**.

### **3.7. Procedimientos**

#### **3.7.1. Procedimiento**

- a) Diseño del cuestionario considerando la información relevante sobre las dos variables del estudio.
- b) El instrumento se ha aplicado a la muestra seleccionada.
- c) Se ha utilizado la escala de Likert, asignando puntajes de 1 a 5 a las diferentes respuestas obtenidas.
- d) Se culminó el trabajo de campo con los cuestionarios respondidos.

#### **3.7.2. Fuentes de Información**

Dentro de las fuentes de información relacionada al tema de investigación se ha utilizado las siguientes:

**Fuentes Primarias:** Esta fuente de información ha permitido recabar información directa y de primera mano en forma escrita, a través de cuestionarios, previamente diseñados en función a los alcances de los objetivos de la investigación.

**Fuentes Secundarias:** Se ha recopilado toda la información escrita tratada sobre el tema de investigación acudiendo a los medios escritos como revistas, libros, publicaciones periódicas. Asimismo se han utilizado la fuente virtual de internet.

### **3.8. Análisis de datos**

Luego de la recolección de los datos que han sido evaluados y ordenados como elementos de entrada, así como la preparación de éstos para el análisis, se han realizado las siguientes acciones:

- a) Definición de los aspectos relevantes de las bases de datos.
- b) Selección del hardware y software

- c) Programación del tiempo necesario para el procesamiento de datos.
- d) Formulación de la estrategia de almacenamiento de datos
- e) Diseño del procedimiento de acceso.
- f) Durante el proceso se han realizado las operaciones necesarias para convertir los datos en información significativa. Cuando la información se ha completado se ha ejecutado la operación de salida, en la que se ha consolidado la información.

Asimismo, para el análisis y procesamiento estadístico se ha aplicado, primero, la estadística descriptiva para “describir, graficar, analizar y relacionar los datos obtenidos con los instrumentos de recolección y luego la estadística inferencial, el cual se ha aplicado a través de los resultados obtenidos para relacionar las variables materia de estudio”. Se han aplicado los programas estadísticos EXCEL y SPSS.

A continuación se presenta la información recolectada mediante la aplicación de los instrumentos de cada variable.

En primer lugar se tienen los resultados de las frecuencias de respuesta por cada uno de los reactivos.

Luego se incluye el porcentaje por cada alternativa de respuesta y la ponderación, a fin de determinar los promedios por cada reactivo, los cuales serán utilizados para la contrastación de las hipótesis.

Se consideran las siguientes puntuaciones en las respuestas:

<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>MEDIANAMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO</b>	<b>MEDIANAMENTE DE ACUERDO</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Tabla 3**

**Resultados de la Variable X – Filosofía institucional**

Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO
							<b>64,03</b>	<b>3,20</b>
<b>ORIGEN E HISTORIA</b>								
1	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento del origen de la UNCP	6	12	15	27	10	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,09	0,17	0,21	0,39	0,14	1	
	<i>Ponderación</i>	0,09	0,34	0,63	1,56	0,70	3,32	
2	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento de la historia de la UNCP	9	12	18	23	8	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,13	0,17	0,26	0,33	0,11	1	
	<i>Ponderación</i>	0,13	0,34	0,78	1,32	0,55	3,12	
3	Las autoridades y demás integrantes de la institución, valoran en forma adecuada el origen y la historia de la UNCP	7	14	15	26	8	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,10	0,20	0,21	0,37	0,11	1	
	<i>Ponderación</i>	0,10	0,40	0,63	1,48	0,55	3,16	
4	El origen y la historia de la UNCP influyen en las políticas y decisiones de la gestión institucional	6	12	20	20	12	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,09	0,17	0,29	0,29	0,17	1	
	<i>Ponderación</i>	0,09	0,34	0,87	1,16	0,85	3,31	
5	La importancia que se brinda al origen y la historia de la UNCP influye en la gestión institucional e inspira y motiva el logro de los objetivos propuestos	6	13	18	21	12	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,09	0,19	0,26	0,30	0,17	1	
	<i>Ponderación</i>	0,09	0,38	0,78	1,20	0,85	3,30	
<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>								
6	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento de los principios y valores de la UNCP	4	14	20	24	8	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,06	0,20	0,29	0,34	0,11	1	
	<i>Ponderación</i>	0,06	0,40	0,87	1,36	0,55	3,24	
7	Las autoridades y demás integrantes de la institución, brindan la suficiente importancia a los principios y valores de la UNCP	8	12	18	25	7	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,11	0,17	0,26	0,36	0,10	1	
	<i>Ponderación</i>	0,11	0,34	0,78	1,44	0,50	3,17	
8	Las autoridades y demás integrantes de la institución, practican y demuestran los principios y valores de la UNCP en su gestión y desempeño laboral	8	14	17	25	6	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,11	0,20	0,24	0,36	0,09	1	
	<i>Ponderación</i>	0,11	0,40	0,72	1,44	0,45	3,12	
9	Los principios y valores de la UNCP influyen en las políticas y decisiones de la gestión institucional	4	11	19	26	10	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,06	0,16	0,27	0,37	0,14	1	
	<i>Ponderación</i>	0,06	0,32	0,81	1,48	0,70	3,37	

<b>10</b>	<b>La importancia que se brinda a los principios y valores de la UNCP influye en la gestión institucional e inspira y motiva el logro de los objetivos propuestos</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,09	0,17	0,34	0,29	0,11	1
	<i>Ponderación</i>	0,09	0,34	1,02	1,16	0,55	3,16
<b>VISIÓN</b>							
<b>11</b>	<b>Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento de la visión de la UNCP</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,13	0,14	0,27	0,34	0,11	1
	<i>Ponderación</i>	0,13	0,28	0,81	1,36	0,55	3,13
<b>12</b>	<b>Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen una adecuada identificación con la visión de la UNCP</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,10	0,19	0,29	0,31	0,11	1
	<i>Ponderación</i>	0,10	0,38	0,87	1,24	0,55	3,14
<b>13</b>	<b>Las autoridades y demás integrantes de la institución, en su gestión y desempeño laboral, realizan importantes aportes a la concretización de la visión</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,09	0,13	0,33	0,30	0,16	1
	<i>Ponderación</i>	0,09	0,26	0,99	1,20	0,80	3,34
<b>14</b>	<b>La visión de la UNCP influye en las políticas y decisiones de la gestión institucional</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,10	0,14	0,30	0,31	0,14	1
	<i>Ponderación</i>	0,10	0,28	0,90	1,24	0,70	3,22
<b>15</b>	<b>La importancia que se brinda a la visión de la UNCP influye en la gestión institucional e inspira y motiva el logro de los objetivos propuestos</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,10	0,14	0,31	0,29	0,16	1
	<i>Ponderación</i>	0,10	0,28	0,93	1,16	0,80	3,27
<b>MISIÓN</b>							
<b>16</b>	<b>Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento de la misión de la UNCP</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,09	0,17	0,31	0,33	0,10	1
	<i>Ponderación</i>	0,09	0,34	0,93	1,32	0,50	3,18
<b>17</b>	<b>Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen una adecuada identificación con la misión de la UNCP</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,14	0,16	0,27	0,31	0,11	1
	<i>Ponderación</i>	0,14	0,32	0,81	1,24	0,55	3,06
<b>18</b>	<b>Las autoridades y demás integrantes de la institución, en su gestión y desempeño laboral, realizan importantes aportes en el cumplimiento de la misión de la UNCP</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,13	0,14	0,33	0,30	0,10	1
	<i>Ponderación</i>	0,13	0,28	0,99	1,20	0,50	3,10
<b>19</b>	<b>La misión de la UNCP influye en las políticas y decisiones de la gestión institucional</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,10	0,17	0,30	0,31	0,11	1
	<i>Ponderación</i>	0,10	0,34	0,90	1,24	0,55	3,13

20	La importancia que se brinda a la misión de la UNCP influye en la gestión institucional e inspira y motiva el logro de los objetivos propuestos	7	13	19	21	10	70
	<i>Porcentaje</i>	0,10	0,19	0,27	0,30	0,14	1
	<i>Ponderación</i>	0,10	0,38	0,81	1,20	0,70	3,19
	<b>TOTAL</b>	139	236	393	455	177	1400
		0,10	0,17	0,28	0,32	0,13	1

Fuente: Investigación

**Tabla 4:**

**Resultados de la Variable Y – Gestión administrativa por resultados**

Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO
							<b>58,79</b>	<b>2,94</b>
	<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>						<b>11,79</b>	<b>2,95</b>
1	El Plan Estratégico de la UNCP considera con claridad la política institucional	12	14	17	15	12	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,17	0,20	0,24	0,21	0,17	1	
	<i>Ponderación</i>	0,17	0,40	0,72	0,84	0,85	2,98	
2	El Plan Estratégico de la UNCP está debidamente articulado con otros planes estratégicos vinculantes (ODS, PEDN, PESEM EDUCACIÓN, PDRC, PDLC, etc.)	11	16	18	15	10	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,16	0,23	0,26	0,21	0,14	1	
	<i>Ponderación</i>	0,16	0,46	0,78	0,84	0,70	2,94	
3	Los objetivos estratégicos institucionales que incluye el Plan Estratégico (P.E.) de la UNCP son claros, medibles, relevantes y verificables en periodos de tiempo establecidos	13	15	17	13	12	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,19	0,21	0,24	0,19	0,17	1	
	<i>Ponderación</i>	0,19	0,42	0,72	0,76	0,85	2,94	
4	Las acciones estratégicas y la ruta estratégica que incluye el P.E. de la UNCP están debidamente establecidas con criterios técnicos y garantizan el cumplimiento de la filosofía institucional	13	16	17	13	11	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,19	0,23	0,24	0,19	0,16	1	
	<i>Ponderación</i>	0,19	0,46	0,72	0,76	0,80	2,93	
	<b>SUBTOTAL</b>	49	61	69	56	45	280	
		0,18	0,22	0,25	0,20	0,16	1	
	<b>PRESUPUESTO POR RESULTADOS</b>						<b>11,73</b>	<b>2,93</b>
5	La programación del presupuesto por resultados de la UNCP se realiza considerando los criterios técnicos y legales que rigen en el Perú	12	15	18	15	10	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,17	0,21	0,26	0,21	0,14	1	
	<i>Ponderación</i>	0,17	0,42	0,78	0,84	0,70	2,91	
6	La formulación y aprobación del presupuesto por resultados de la UNCP se realizan considerando los criterios técnicos y legales que rigen en el Perú	13	15	15	16	11	70	
	<i>Porcentaje</i>	0,19	0,21	0,21	0,23	0,16	1	
	<i>Ponderación</i>	0,19	0,42	0,63	0,92	0,80	2,96	

<b>7</b>	<b>La ejecución del presupuesto por resultados de la UNCP se realiza considerando los criterios técnicos y legales que rigen en el Perú</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,17	0,23	0,24	0,23	0,13	1
	<i>Ponderación</i>	0,17	0,46	0,72	0,92	0,65	2,92
<b>8</b>	<b>La evaluación del presupuesto por resultados de la UNCP se realiza considerando los criterios técnicos y legales que rigen en el Perú</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,14	0,21	0,29	0,24	0,11	1
	<i>Ponderación</i>	0,14	0,42	0,87	0,96	0,55	2,94
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>47</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>64</b>	<b>38</b>	<b>280</b>
		0,17	0,22	0,25	0,23	0,14	1
	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>						<b>11,73</b>
							<b>2,93</b>
<b>9</b>	<b>La UNCP tiene bien identificados y cuenta con suficientes fuentes de financiamiento</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,19	0,21	0,21	0,23	0,16	1
	<i>Ponderación</i>	0,19	0,42	0,63	0,92	0,80	2,96
<b>10</b>	<b>La UNCP tiene implementados adecuados mecanismos para la captación de recursos financieros</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,16	0,21	0,29	0,24	0,10	1
	<i>Ponderación</i>	0,16	0,42	0,87	0,96	0,50	2,91
<b>11</b>	<b>La UNCP cuenta con buena calidad del gasto público</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,17	0,20	0,27	0,21	0,14	1
	<i>Ponderación</i>	0,17	0,40	0,81	0,84	0,70	2,92
<b>12</b>	<b>En la UNCP existen buenos sistemas de control de sus recursos financieros</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,17	0,20	0,29	0,20	0,14	1
	<i>Ponderación</i>	0,17	0,40	0,87	0,80	0,70	2,94
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>74</b>	<b>62</b>	<b>38</b>	<b>280</b>
		0,17	0,21	0,26	0,22	0,14	1
	<b>GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>						<b>11,78</b>
							<b>2,95</b>
<b>13</b>	<b>En la UNCP se tiene una gestión eficiente (optimización de recursos) de los programas y proyectos de inversión</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,14	0,21	0,31	0,20	0,13	1
	<i>Ponderación</i>	0,14	0,42	0,93	0,80	0,65	2,94
<b>14</b>	<b>En la UNCP se tiene una gestión eficaz (resultados de acuerdo a lo programado) de los programas y proyectos de inversión</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,17	0,23	0,24	0,23	0,13	1
	<i>Ponderación</i>	0,17	0,46	0,72	0,92	0,65	2,92
<b>15</b>	<b>Los programas y proyectos de inversión que ejecuta la UNCP generan el impacto previsto (cambios favorables en los beneficiarios)</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,17	0,20	0,24	0,21	0,17	1
	<i>Ponderación</i>	0,17	0,40	0,72	0,84	0,85	2,98
<b>16</b>	<b>Los programas y proyectos de inversión que ejecuta la UNCP tienen garantizada la sostenibilidad prevista (mantenimiento y funcionamiento en el tiempo)</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>70</b>
	<i>Porcentaje</i>	0,19	0,21	0,24	0,19	0,17	1
	<i>Ponderación</i>	0,19	0,42	0,72	0,76	0,85	2,94
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>47</b>	<b>60</b>	<b>73</b>	<b>58</b>	<b>42</b>	<b>280</b>
		0,17	0,21	0,26	0,21	0,15	1
	<b>EVALUACIÓN Y MONITOREO</b>						<b>11,76</b>
							<b>2,94</b>

17	En la gestión administrativa de la UNCP existen adecuados mecanismos de recopilación de información para fines de control y evaluación	10	16	19	15	10	70
	Porcentaje	0,14	0,23	0,27	0,21	0,14	1
	Ponderación	0,14	0,46	0,81	0,84	0,70	2,95
18	En la UNCP existe un adecuado sistema de monitoreo con aplicación de indicadores en sus procesos y actividades	12	16	17	16	9	70
	Porcentaje	0,17	0,23	0,24	0,23	0,13	1
	Ponderación	0,17	0,46	0,72	0,92	0,65	2,92
9	En la UNCP existe un adecuado sistema de evaluación de productos y resultados con aplicación de indicadores	11	15	19	15	10	70
	Porcentaje	0,16	0,21	0,27	0,21	0,14	1
	Ponderación	0,16	0,42	0,81	0,84	0,70	2,93
20	En la UNCP se cuentan con indicadores claros y orientados a la mejora continua de la gestión institucional	10	16	20	15	9	70
	Porcentaje	0,14	0,23	0,29	0,21	0,13	1
	Ponderación	0,14	0,46	0,87	0,84	0,65	2,96
<b>SUBTOTAL</b>		43	63	75	61	38	280
		0,15	0,23	0,27	0,22	0,13	1
<b>TOTAL</b>		234	303	361	301	201	1400
		0,17	0,22	0,26	0,22	0,14	1

Fuente: Investigación

## CONSOLIDADO DE LA INFORMACIÓN POR VARIABLES

### VARIABLE X: FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

**TABLA 5**

### CONSOLIDADO DE RESPUESTAS VARIABLE X: FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

RESPUESTA	%
Totalmente en desacuerdo	0,10
Medianamente en desacuerdo	0,17
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0,28
Medianamente de acuerdo	0,32
Muy de acuerdo	0,13

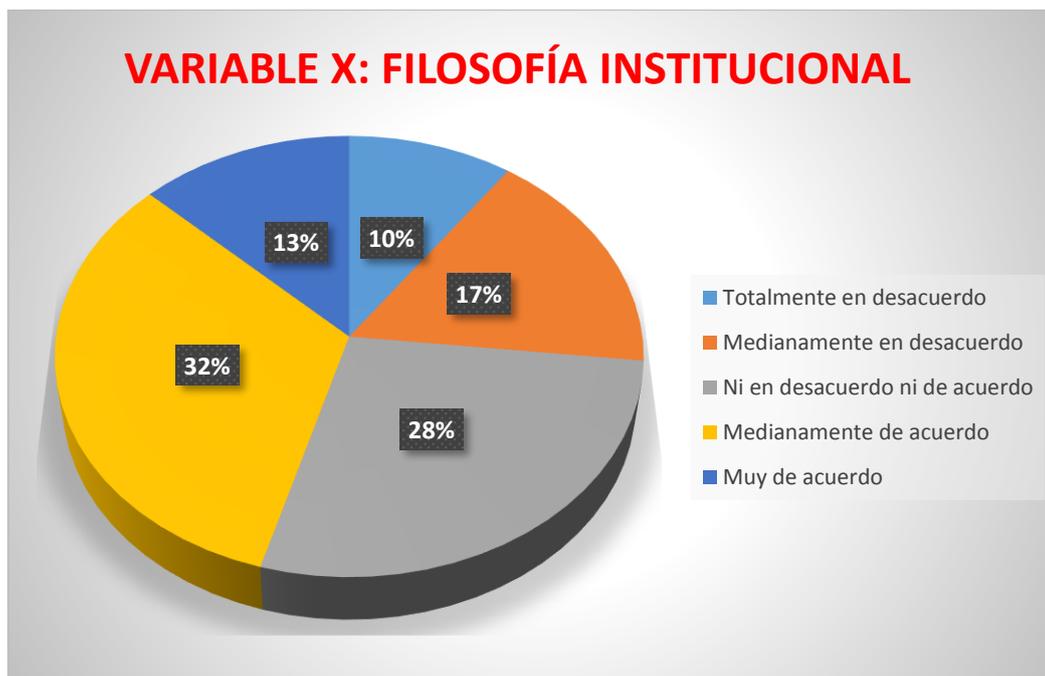


Figura 9: Consolidado de respuestas variable X: Filosofía institucional

“Como puede observarse, el 10% está totalmente en desacuerdo, el 17% manifiesta medianamente su desacuerdo, el 28% expresa su indiferencia, el 32% expresa estar medianamente de acuerdo y el 13% demuestra estar muy de acuerdo, respecto a los reactivos de la variable filosofía institucional. Por tanto, luego del análisis se puede deducir que una mayoría relativa muestra su acuerdo con la situación de la filosofía institucional en la Universidad Nacional del Centro del Perú”.

#### **VARIABLE Y: GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR RESULTADOS**

**TABLA 5**

#### **CONSOLIDADO DE RESPUESTAS VARIABLE Y: GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR RESULTADOS**

<b>RESPUESTA</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0,17
Medianamente en desacuerdo	0,22
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	0,26
Medianamente de acuerdo	0,22
Muy de acuerdo	0,14



*Figura 10: Consolidado de respuestas variable Y: Gestión Administrativa por Resultados*

“Como puede observarse, el 17% está totalmente en desacuerdo, el 22% manifiesta medianamente su desacuerdo, el 25% expresa su indiferencia, el 22% expresa estar medianamente de acuerdo y el 14% demuestra estar muy de acuerdo, respecto a los reactivos de la variable gestión administrativa por resultados. Por tanto, luego del análisis, se puede deducir que, a diferencia de la variable filosofía institucional, una mayoría relativa muestra su desacuerdo con la situación de la gestión administrativa por resultados en la Universidad Nacional del Centro del Perú”.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Contrastación de hipótesis

Para la prueba de las hipótesis se ha aplicado el estadístico de correlación no paramétrica de Rho de Spearman, utilizando el programa SPSS.

**Para la interpretación se toma en cuenta lo siguiente:**

El valor del índice de correlación varía en el intervalo  $[-1,1]$  (-1: Correlación negativa grande y perfecta y 1: Correlación positiva grande y perfecta)

- Según Hernández et. al. “Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante. Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva. Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables”.

Para interpretar el coeficiente de correlación se utiliza la siguiente escala:

**Tabla 6: Coeficientes de correlación**

<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

**1) Primero se identifican las hipótesis que postula la investigación:**

**Hipótesis General**

“El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”.

**Hipótesis Específicas**

- a) “El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo”.
- b) “El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo”.
- c) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo”.
- d) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es poco significativo”.
- e) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo”.

## 2) Luego se procede a la formulación de las Hipótesis Estadísticas:

### Hipótesis general

#### Hipótesis nula

$H_0 : r = 0$  “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es nulo”.

#### Hipótesis alterna

$H_a : r \neq 0$  “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”.

### Hipótesis específicas

#### Hipótesis Nulas

$H_0 : r = 0$

- a) “El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es nulo”.
- b) “El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es nulo”.
- c) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es nulo”.
- d) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es nulo”.
- e) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es nulo”.

## **Hipótesis alternas**

**$H_a : r \neq 0$**

- a) “El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo”.
- b) “El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo”.
- c) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo”.
- d) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es poco significativo”.
- e) “El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo”.

### **3) Luego se procede a la contrastación de las hipótesis específicas:**

#### **Hipótesis específica a:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo”.*

**Luego se procede a establecer la correlación entre las variables materia de investigación.**

Aplicando la fórmula de correlación en el programa SPSS, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 7**

**Correlación entre la Filosofía institucional y el planeamiento estratégico**

			VAR Filosofía institucional	VAR Planeamiento estratégico
Rho de Spearman	VAR Filosofía institucional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 20	,316 ,684 4
	VAR Planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,316 ,684 4	1,000 . 4

Como puede observarse, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva baja** entre ambas variables (**0.316**), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Hipótesis específica b:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo”.*

**Luego se procede a establecer la correlación entre las variables materia de investigación.**

Aplicando la fórmula de correlación en el programa SPSS, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 8**

**Correlación entre la Filosofía institucional y el presupuesto por resultados**

			VAR Filosofía institucional	VAR Presupuesto por resultados
Rho de Spearman	VAR	Coefficiente de correlación	1,000	-,400
	Filosofía	Sig. (bilateral)	.	,600
	institucional	N	4	4
	VAR	Coefficiente de correlación	-,400	1,000
	Presupuesto	Sig. (bilateral)	,600	.
	por resultados	N	4	4

Como puede observarse, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación negativa moderada** entre ambas variables (**- 0.400**), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Hipótesis específica c:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo”.*

**Luego se procede a establecer la correlación entre las variables materia de investigación.**

Aplicando la fórmula de correlación en el programa SPSS, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 9**  
**Correlación entre la Filosofía institucional y la gestión financiera**

			VAR Filosofía institucional	VAR Gestión financiera
Rho de Spearman	VAR	Coefficiente de correlación	1,000	,400
	Filosofía	Sig. (bilateral)	.	,600
	institucional	N	4	4
	VAR	Coefficiente de correlación	,400	1,000
	Gestión	Sig. (bilateral)	,600	.
	financiera	N	4	4

Como puede observarse, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva moderada** entre ambas variables (**0.400**), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Hipótesis específica d:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es poco significativo”.*

**Luego se procede a establecer la correlación entre las variables materia de investigación.**

Aplicando la fórmula de correlación en el programa SPSS, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 10**

**Correlación entre la Filosofía institucional y la gestión de programas y proyectos**

			VAR Filosofía institucional	VAR Gestión de programas y proyectos
Rho de Spearman	VAR	Coefficiente de correlación	1,000	,316
	Filosofía	Sig. (bilateral)	.	,684
	institucional	N	4	4
	VAR	Coefficiente de correlación	,316	1,000
	Gestión de	Sig. (bilateral)	,684	.
	programas y proyectos	N	4	4

Como puede observarse, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva baja** entre ambas variables (0.316), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Hipótesis específica e:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo”.*

**Luego se procede a establecer la correlación entre las variables materia de investigación.**

Aplicando la fórmula de correlación en el programa SPSS, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 11**

**Correlación entre la Filosofía institucional y la evaluación y monitoreo**

			VAR Filosofía institucional	VAR Evaluación y monitoreo
Rho de Spearman	VAR	Coefficiente de correlación	1,000	,400
	Filosofía	Sig. (bilateral)	.	,600
	institucional	N	4	4
	VAR	Coefficiente de correlación	,400	1,000
	Evaluación y	Sig. (bilateral)	,600	.
	monitoreo	N	4	4

Como puede observarse, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva moderada** entre ambas variables (0.400), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**4) Luego se procede a la contrastación de la hipótesis general:**

**Hipótesis general:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”.*

**Luego se procede a establecer la correlación entre las variables materia de investigación.**

Aplicando la fórmula de correlación en el programa SPSS, se han obtenido los siguientes resultados:

**Tabla 12**  
**Correlación entre la Filosofía institucional y la gestión administrativa por resultados**

			VAR Filosofía institucional	VAR Gestión administrativa por resultados
Rho de Spearman	VAR Filosofía institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,280
		Sig. (bilateral)	.	,233
		N	20	20
	VAR Gestión administrativa por resultados	Coefficiente de correlación	,280	1,000
		Sig. (bilateral)	,233	.
		N	20	20

Como puede observarse, en el caso de la hipótesis general, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva baja** entre ambas variables (0.280), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### 4.2. Análisis e interpretación

##### Hipótesis específica a:

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo”.*

Luego de la aplicación del estadígrafo del Rho de Spearman, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva baja** entre ambas variables (0.316), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### **Hipótesis específica b:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo”.*

Luego de la aplicación del estadígrafo del Rho de Spearman, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación negativa moderada** entre ambas variables (- 0.400), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### **Hipótesis específica c:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo”.*

Luego de la aplicación del estadígrafo del Rho de Spearman, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva moderada** entre ambas variables (0.400), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### **Hipótesis específica d:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es poco significativo”.*

Luego de la aplicación del estadígrafo del Rho de Spearman, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva baja** entre ambas variables (0.316), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Hipótesis específica e:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo”.*

Luego de la aplicación del estadígrafo del Rho de Spearman, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva moderada** entre ambas variables (0.400), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Hipótesis general:**

*“El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”.*

Luego de la aplicación del estadígrafo del Rho de Spearman, en el caso de la hipótesis general, los resultados nos indican que, según la escala de correlación, existe una **correlación positiva baja** entre ambas variables (0.280), lo que demuestra que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1. Discusión**

La presente investigación, tiene como objetivo, “analizar y establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP”, para lo cual se ha aplicado la técnica de encuesta y ha sido posible comprobar las hipótesis propuestas.

Utilizando cuestionarios con escala de actitud, aplicando el método de Likert, se ha verificado que, realmente existe un grado poco significativo de influencia entre las variables de estudio.

Estos resultados se enmarcan dentro del modelo teórico que se ha considerado en la presente investigación, mediante el cual se considera la vinculación de la filosofía institucional y la gestión administrativa por resultados.

Asimismo, se ha establecido que, la filosofía institucional contribuye de forma poco significativa, en las cinco dimensiones de la gestión administrativa por resultados en la UNCP.

A pesar que no existen muchos estudios sobre filosofía institucional, los resultados obtenidos, tienen un importante grado de similitud con los resultados obtenidos en estudios análogos o afines, los cuales se consideran en los antecedentes de la presente investigación.

Carreño, Restrepo y Rojas (2011), en su investigación “*Sentidos y concepciones de la formación humanista que tienen los docentes de la Universidad Santo Tomás, modalidad presencial, Sede Bogotá, en relación con la filosofía institucional*”, señalan que, “El hallazgo quizá más representativo en la investigación es el de que existe disposición hacia los procesos de formación institucional tomista, lo que establece un reto y una oportunidad para la comunidad educativa en el perfeccionamiento hacia el logro de su misión”.

Gómez (2005), en su trabajo de investigación, “*Filosofía institucional, teorías implícitas de los docentes y práctica educativa*”, realizada en México, señala que “Se encontró que poco menos de la tercera parte de las clases muestran un método pedagógico cercano a la filosofía educativa de la institución; que en la gran mayoría de los casos hay congruencia entre las teorías implícitas de los docentes y sus acciones pedagógicas, y que la universidad no cuenta con una estrategia definida para lograr que la filosofía educativa que declara, llegue al aula”.

Universidad Marista de San Luis Potosí de México, señala que, “La Filosofía Institucional establece el marco conceptual que representa la identidad, naturaleza y misión de la Universidad Marista de San Luis Potosí, en sus elementos esenciales, en ella se sustenta su razón de ser y su proyección hacia su entorno social”.

Universidad UNIVER de México, señala que, “La Universidad UNIVER se basa en una filosofía que se apega a la formación de profesionistas que sean valores agregados a la productividad del país. México requiere personas que dentro de un marco ético y un contexto mundial puedan rendir y generar productos y servicios innovadores y competitivos”.

Instituto Tecnológico de Sonora (2013), en su documento denominado “*Propuesta de la filosofía institucional del ITSON después de atender las sugerencias de la comunidad universitaria*”, menciona que “Los pilares que le dan identidad a nuestra universidad son la misión, visión y valores; éstos expresan la razón de ser del instituto, hacia dónde queremos ir y los principios rectores de las conductas de nuestro diario actuar, lo que en esencia representa la filosofía institucional”.

De Rivas (2014) en su tesis “*La formación en valores en la educación superior a distancia. El caso de la Universidad Técnica Particular de Loja*”, señala que, “..... la universidad se asienta sobre sólidos principios y valores, que se desprenden de su modelo antropológico que concibe a la persona como ser trascendente y dotada de una capacidad de superación constante. Por ello pone todo su empeño en ofrecer una educación de calidad animada por los más altos valores que nacen del carisma que la administra”, incidiendo sobre “la relevancia vital de la formación en valores en el ámbito universitario como una responsabilidad social, que toda institución de educación superior debe asumir, si aspira a generar un clima de convivencia social presidido por la paz, la armonía, la justicia, el diálogo, la confianza”.

Ramos y Albitres (2010), en su trabajo de investigación “*Sistema de Gestión para Resultados en el Perú, aportes para su aplicación*”, señalan que “Como resultado de la Investigación se concluye que a pesar de haber un buen planteamiento teórico de la Gestión para Resultados, aún existen dificultades para una implementación adecuada de la gestión para resultados en nuestro país, las cuales están relacionadas con: i) hacer un inadecuado planeamiento público, ii) la poca visibilidad de la puesta en operación de un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión pública, iii) la falta de una cultura de enfoque de desempeño institucional basado en los resultados, iv) la baja flexibilidad de las normas y sistemas administrativos, y v) el frágil enlace entre lo estratégico y lo presupuestal”.

Villacorta (2016), en su tesis “*Presupuesto por resultados y su relación en la gestión de la unidad de gestión educativa local de la Provincia de Otuzco – 2016*”, establece que, “De manera general se concluye que existe relación significativa entre el presupuesto por resultados y la gestión de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de Otuzco - 2016, puesto que  $p= 0.024$  es menor a 0.05, estando correlacionados a un nivel positivo fuerte de 0.771 de acuerdo a los rangos de correlación”.

## 5.2. Conclusiones

- 1) Culminado el proceso de investigación, se puede establecer que una mayoría relativa de las autoridades, funcionarios y directivos muestra su acuerdo con la situación de la filosofía institucional en la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- 2) A diferencia de la variable filosofía institucional, una mayoría relativa muestra su desacuerdo con la situación de la gestión administrativa por resultados en la Universidad Nacional del Centro del Perú.
- 3) Los resultados obtenidos, indican que existe una correlación positiva baja entre las dos variables de estudio, (0.280), lo que permite concluir que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo”.
- 4) Los resultados indican que, existe una correlación positiva baja entre la filosofía institucional y el planeamiento estratégico (0.316), lo que permite concluir que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo”.
- 5) Los resultados indican que, existe una correlación negativa moderada entre la filosofía institucional y el presupuesto por resultados (- 0.400), lo que permite concluir que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo”.
- 6) Los resultados indican que, existe una correlación positiva moderada entre la filosofía institucional y la gestión financiera (0.400), lo que permite concluir que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo”.

- 7) Los resultados indican que, existe una correlación positiva baja entre la filosofía institucional y la gestión de programas y proyectos (0.316), lo que permite concluir que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP es poco significativo”.
  
- 8) Asimismo, los resultados indican que, existe una correlación positiva moderada entre la filosofía institucional y la evaluación y monitoreo (0.400), lo que permite concluir que, “El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo”.

### **5.3. Recomendaciones**

- 1) Las autoridades, funcionarios y directivos de la Universidad Nacional del Centro del Perú, deben brindar mayor importancia a la filosofía institucional y resumiéndola en políticas claras para mejorar los resultados en la gestión administrativa.
- 2) Es necesario que en la Universidad Nacional del Centro del Perú, se realicen acciones conducentes al mejoramiento de la articulación entre la filosofía institucional y el planeamiento estratégico a fin de obtener mejor resultados en la implantación de las estrategias de gestión administrativa.
- 3) Es importante que la Universidad Nacional del Centro del Perú, en el marco de su filosofía institucional, implemente políticas y acciones que permitan gestionar mejor el proceso del presupuesto por resultados.
- 4) Se recomienda que la Universidad Nacional del Centro del Perú, en el marco de su filosofía institucional, implemente políticas y acciones que permitan gestionar mejor sus recursos financieros a fin de lograr mayores resultados en la gestión administrativa.
- 5) Es necesario que las autoridades, funcionarios y directivos de la Universidad Nacional del Centro del Perú, en el marco de su filosofía institucional, formulen e implementen mecanismos orientados al mejoramiento de la gestión de los programas y proyectos que permitan cumplir con su misión y lograr los objetivos institucionales a favor de sus grupos de interés.
- 6) Es importante que la Universidad Nacional del Centro del Perú fortalezca su cultura organizacional incidiendo en su filosofía institucional, a fin de mejorar la situación actual y lograr mayores resultados en la gestión institucional.

## VI. REFERENCIAS

- Arbeláez J., Serna H. y Díaz A. (2015). “*Modelos gerenciales*”. Colombia: Fondo editorial María Cano.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2012). “*Buenas prácticas de gestión para resultados del desarrollo en América Latina y el Caribe*”.
- Bernal C. (2010). “*Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*”. Colombia: Editorial Prentice Hall.
- Bunge M. (2000). “*La ciencia, su método y su filosofía*”. Edición Siglo XX.
- Caballero A. (2009). “*Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*”. Lima: Editorial Instituto Metodológico Alen Caro.
- Carreño D., Restrepo A. y Rojas A. (2011). Sentidos y concepciones de la formación humanista que tienen los docentes de la Universidad Santo Tomás, modalidad presencial, Sede Bogotá, en relación con la filosofía institucional. *Revista Hallazgos / Año 9, No. 17 / Bogotá, D.C. / Universidad Santo Tomás / pp. 73-96*
- García G., Hernández Ma. y Medina M. (noviembre, 2012). La competitividad como factor esencial de la filosofía organizacional. *3er Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática Administrativa*. Morelia, Michoacán México.
- García R. y García M. (2010). “*La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*”. BID.

- Gómez L. (2005). Filosofía institucional, teorías implícitas de los docentes y práctica educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, vol. XXXV, núm. 1-2, 1ero-2do trimestres, pp. 35-88.
- Hernández R., Fernández C., & Baptista L. (2010). *“Metodología de la investigación”*. Lima, Perú: Mc Graw Hill.
- Kaufmann J., Sanginés M. y García M. (2015). *“Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe”*. BID.
- Mariño O. (2015). *“Gestión por procesos en el sector público”*. Huancayo, Perú.
- Martínez R. (2000). *“Evaluación de la gestión universitaria”*. Recuperado de <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf>
- MEF (2012). *“En camino de un Presupuesto por Resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria”*. Lima. Perú.
- Munch L. & Ángeles E. (1998). *“Métodos y técnicas de investigación para administración e ingeniería”*. México: Trillas.
- Osborne D. y Gaebler T. (1999). *“La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial”*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- PCM (2014). *“Gestión por resultados en el Perú”*. Recuperado de (<http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>).
- PCM. *“Modernización de la Gestión Pública al 2021”*.

- Ramos L. y Albitres R. (2010). “*Sistema de Gestión para Resultados en el Perú, aportes para su aplicación*” (Tesis de maestría en Gerencia Pública). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.
- Ruiz C. (2013). “*Instrumentos y técnicas de investigación educativa: Un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos*”. USA, Houston, Texas: DANAGA Training and Consulting.
- Schröder P. (2008). “*Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*”. México, D.F.: Fundación Friedrich Neumann. Oficina Regional para América Latina. México: Pearson Educación.
- Sierra R. (2007). “*Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*”. Madrid, España: Thomson.
- Sierra R. (2007). “*Técnicas de investigación social (Teoría y ejercicio)*”. Madrid, España: Thomson.
- Vallaey F., De la Cruz C. y Sasia p. (2009). “*Responsabilidad social universitaria, Manual de primeros pasos*”. México: Mc. Graw Hill.
- Villacorta E. (2016). “*Presupuesto por resultados y su relación en la gestión de la unidad de gestión educativa local de la Provincia de Otuzco – 2016*” (Tesis doctoral en gestión pública y gobernabilidad). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú.

## ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ**

**AUTOR: OSWALDO JESÚS MARIÑO ALFARO**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>GENERAL</b> ¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP?</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> a) ¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP? b) ¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP? c) ¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP? d) ¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos de la UNCP?</p>	<p><b>GENERAL</b> Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> a) Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP. b) Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP. c) Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP. d) Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de</p>	<p><b>GENERAL</b> El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión administrativa por resultados de la UNCP es poco significativo.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b> a) El grado de contribución de la filosofía institucional en el planeamiento estratégico de la UNCP es poco significativo. b) El grado de contribución de la filosofía institucional en el presupuesto por resultados de la UNCP es poco significativo. c) El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión financiera de la UNCP es poco significativo. d) El grado de contribución de la filosofía institucional en la gestión de programas y proyectos</p>	<p><b>VARIABLE X</b></p> <p>FILOSOFÍA INSTITUCIONAL</p>	<p>Origen e historia</p> <p>Principios y valores</p> <p>Visión</p> <p>Misión</p>	<p>- Conocimiento del origen de la universidad - Conocimiento de la historia de la universidad - Valoración del origen e historia de la universidad</p> <p>- Conocimiento de los principios y valores de la universidad - Importancia de los principios y valores de la universidad - Práctica y demostración de los principios y valores de la universidad</p> <p>- Conocimiento de la visión - Identificación con la visión - Aportes a la concretización de la visión</p> <p>- Conocimiento de la misión - Identificación con la misión - Aportes al cumplimiento de la misión</p>	<p><b>TIPO</b> Aplicada</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACION</b> Descriptiva – explicativa</p> <p><b>METODOS DE INVESTIGACION</b> a) Científico b) Descriptivo c) Analítico – sintético</p> <p><b>POBLACION Y MUESTRA. POBLACIÓN:</b> El conjunto poblacional sobre el que se ha realizado la investigación está enmarcado en la Universidad Nacional del Centro del Perú considerando a las autoridades, directivos y funcionarios. Total 70.</p> <p><b>MUESTRA:</b> Estudio censal.</p> <p><b>TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> Encuesta</p>

e) ¿Cuál es el grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP?	programas y proyectos de la UNCP. e) Establecer el grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP.	de la UNCP es poco significativo. e) El grado de contribución de la filosofía institucional en la evaluación y monitoreo en la UNCP es poco significativo.	<b>VARIABLE Y</b>  <b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR RESULTADOS</b>	Planeamiento estratégico	- Política institucional - Articulación con otros planes estratégicos vinculantes - Objetivos Estratégicos Institucionales - Acciones Estratégicas Institucionales - Ruta Estratégica	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS.</b> Aplicación de la descripción e inferencia estadística.
				Presupuesto por resultados	- Programación - Formulación - Aprobación - Ejecución - Evaluación	
				Gestión financiera	- Fuentes de financiamiento - Captación de recursos financieros - Proceso contable - Calidad del gasto público - Control	
				Gestión de programas y proyectos	- Eficiencia - Eficacia - Impacto - Sostenibilidad	
				Evaluación y monitoreo	- Recopilación de información - Sistema de evaluación - Sistema de monitoreo	

**CUESTIONARIO Nº 1**

**OBJETIVO:** Analizar y determinar la situación actual de la Filosofía Institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP)

Por favor marque con una equis (X) según crea conveniente.

Considerar las siguientes puntuaciones al realizar su respuesta:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	<b>ORIGEN E HISTORIA</b>					
1	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento del origen de la UNCP					
2	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento de la historia de la UNCP					
3	Las autoridades y demás integrantes de la institución, valoran en forma adecuada el origen y la historia de la UNCP					
4	El origen y la historia de la UNCP influyen en las políticas y decisiones de la gestión institucional					
5	La importancia que se brinda al origen y la historia de la UNCP influye en la gestión institucional e inspira y motiva el logro de los objetivos propuestos					
	<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>					
6	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento de los principios y valores de la UNCP					
7	Las autoridades y demás integrantes de la institución, brindan la suficiente importancia a los principios y valores de la UNCP					
8	Las autoridades y demás integrantes de la institución, practican y demuestran los principios y valores de la UNCP en su gestión y desempeño laboral					
9	Los principios y valores de la UNCP influyen en las políticas y decisiones de la gestión institucional					

10	La importancia que se brinda a los principios y valores de la UNCP influye en la gestión institucional e inspira y motiva el logro de los objetivos propuestos					
	<b>VISIÓN</b>					
11	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento de la visión de la UNCP					
12	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen una adecuada identificación con la visión de la UNCP					
13	Las autoridades y demás integrantes de la institución, en su gestión y desempeño laboral, realizan importantes aportes a la concretización de la visión					
14	La visión de la UNCP influye en las políticas y decisiones de la gestión institucional					
15	La importancia que se brinda a la visión de la UNCP influye en la gestión institucional e inspira y motiva el logro de los objetivos propuestos					
	<b>MISIÓN</b>					
16	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen suficiente conocimiento de la misión de la UNCP					
17	Las autoridades y demás integrantes de la institución, tienen una adecuada identificación con la misión de la UNCP					
18	Las autoridades y demás integrantes de la institución, en su gestión y desempeño laboral, realizan importantes aportes en el cumplimiento de la misión de la UNCP					
19	La misión de la UNCP influye en las políticas y decisiones de la gestión institucional					
20	La importancia que se brinda a la misión de la UNCP influye en la gestión institucional e inspira y motiva el logro de los objetivos propuestos					

*Le agradecemos su gentil atención.*

**CUESTIONARIO Nº 2**

**OBJETIVO:** Analizar y determinar la situación actual de la Gestión Administrativa Por Resultados de la Universidad Nacional del Centro del Perú

Por favor marque con una equis (X) según crea conveniente.

Considerar las siguientes puntuaciones al realizar su respuesta:

TOTALMENTE EN DESACUERDO	MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	MEDIANAMENTE DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Nº	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>					
1	El Plan Estratégico de la UNCP considera con claridad la política institucional					
2	El Plan Estratégico de la UNCP está debidamente articulado con otros planes estratégicos vinculantes (ODS, PEDN, PESEM EDUCACIÓN, PDRC, PDLC, etc.)					
3	Los objetivos estratégicos institucionales que incluye el Plan Estratégico (P.E.) de la UNCP son claros, medibles, relevantes y verificables en períodos de tiempo establecidos					
4	Las acciones estratégicas y la ruta estratégica que incluye el P.E. de la UNCP están debidamente establecidas con criterios técnicos y garantizan el cumplimiento de la filosofía institucional					
	<b>PRESUPUESTO POR RESULTADOS</b>					
5	La programación del presupuesto por resultados de la UNCP se realiza considerando los criterios técnicos y legales que rigen en el Perú					
6	La formulación y aprobación del presupuesto por resultados de la UNCP se realizan considerando los criterios técnicos y legales que rigen en el Perú					
7	La ejecución del presupuesto por resultados de la UNCP se realiza considerando los criterios técnicos y legales que rigen en el Perú					
8	La evaluación del presupuesto por resultados de la UNCP se realiza considerando los criterios técnicos y legales que rigen en el Perú					
	<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>					

9	La UNCP tiene bien identificados y cuenta con suficientes fuentes de financiamiento					
10	La UNCP tiene implementados adecuados mecanismos para la captación de recursos financieros					
11	La UNCP cuenta con buena calidad del gasto público					
12	En la UNCP existen buenos sistemas de control de sus recursos financieros					
	<b>GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS</b>					
13	En la UNCP se tiene una gestión eficiente (optimización de recursos) de los programas y proyectos de inversión					
14	En la UNCP se tiene una gestión eficaz (resultados de acuerdo a lo programado) de los programas y proyectos de inversión					
15	Los programas y proyectos de inversión que ejecuta la UNCP generan el impacto previsto (cambios favorables en los beneficiarios)					
16	Los programas y proyectos de inversión que ejecuta la UNCP tienen garantizada la sostenibilidad prevista (mantenimiento y funcionamiento en el tiempo)					
	<b>EVALUACIÓN Y MONITOREO</b>					
17	En la gestión administrativa de la UNCP existen adecuados mecanismos de recopilación de información para fines de control y evaluación					
18	En la UNCP existe un adecuado sistema de monitoreo con aplicación de indicadores en sus procesos y actividades					
19	En la UNCP existe un adecuado sistema de evaluación de productos y resultados con aplicación de indicadores					
20	En la UNCP se cuentan con indicadores claros y orientados a la mejora continua de la gestión institucional					

*Le agradecemos su gentil atención.*