



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
UNIDAD DE POSGRADO

**LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL INSTITUTO  
NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN GLACIARES Y  
ECOSISTEMAS DE MONTAÑA, HUARAZ 2021**

PRESENTADO POR

**SINDY MILAGROS ANTAURCO PALACIOS**

**DAVID GIL MARQUEZ ARBAIZA**

ASESOR

**ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA – PERÚ  
2021



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE  
INVESTIGACIÓN EN GLACIARES Y ECOSISTEMAS DE  
MONTAÑA, HUARAZ 2021”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:**

**ANTAURCO PALACIOS SINDY MILAGROS  
MARQUEZ ARBAIZA DAVID GIL**

**ASESOR:**

**Dr. ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

## DEDICATORIA

“Quiero dedicar esta tesis primeramente a Dios por haber permitido llegar hasta aquí hoy, a mi pequeña Rossel y a mi cómplice de vida David por darme la fuerza para llevar a cabo mis metas y objetivos, quiero darles las gracias por su amor infinito y apoyo constante”.

***Antaurco Palacios Sindy Milagros***

**A DIOS:** Por haberme guiado y bendecido en cada instante de mi vida, especialmente en los momentos más difíciles; por darme mucha fortaleza y confianza y no desistir en lograr esta meta.

***Marquez Arbaiza David Gil***

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer al Dr. Armando Figueroa quien con sus conocimientos y apoyo me guio a través de cada una de las etapas de este trabajo y poder alcanzar los resultados que buscaba.

En especial, a mis padres de los cuales siempre recibí su apoyo.

Finalmente, a todas aquellas personas y compañeros de trabajo que me brindaron su tiempo, apoyo e información para el logro de los objetivos.

***Antaurco Palacios Sindy Milagros***

La presente Tesis ha sido culminado gracias al apoyo de los servidores y funcionarios del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña (INAIGEM), quienes proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo nuestra investigación.

En especial agradecemos:

A Dios, a nuestra familia y demás seres queridos: Por estar siempre con nosotros, por su amor, confianza, apoyo y comprensión permanentes en este camino.

Al Dr. Armando Figueroa Sánchez: Por el asesoramiento de la investigación.

A todas aquellas personas que, con su generosidad, desinterés y afecto, formaron nuestras vidas.

***Marquez Arbaiza David Gil***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	6
1.1.1 Antecedentes Internacionales.....	6
1.1.2 Antecedentes Nacionales .....	6
1.2 Bases Teóricas .....	10
1.2.1 Proceso de contratación .....	10
1.2.2 Gestión Institucional .....	12
1.3 Definición de Términos Básicos .....	13
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	15
2.1.- Operacionalización de variables .....	16
2.1.1.-Variable Independiente.....	16
2.1.2.-Variable Dependiente .....	16
2.2 Matriz de operacionalización de variables.....	18
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1.- Diseño Metodológico .....	20

3.2.-Diseño muestral.....	20
3.2.1.- Población.....	20
3.2.2.- Muestra .....	20
3.3.-Técnicas de Recolección de Datos .....	21
3.4.-Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información .....	22
3.5.-Aspectos Éticos .....	23
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	24
4.1.- Gestión Institucional. ....	24
4.1.1.- Planificación. ....	24
4.1.2.- Organización. ....	29
4.1.3.- Dirección. ....	33
4.1.4.- Control.....	38
4.1.5.- Resumen general de la gestión institucional.....	42
4.2.- Proceso de contratación. ....	43
4.2.1.- Plan anual de Contrataciones.....	43
4.2.2.- Actuaciones preparatorias. ....	47
4.2.3.- Contrataciones. ....	51
4.2.4.- Resumen general del proceso de contratación.....	54
4.3.- Análisis de la gestión institucional y su influencia en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.....	55
4.3.1.- Gestión institucional y su influencia en las actuaciones preparatorias del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.....	55

4.3.2.- Planificación y su influencia en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021. ....	57
4.3.3.- División y distribución de funciones en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña y su influencia en las contrataciones. ....	59
4.3.4.- Liderazgo en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, y su influencia en las actuaciones preparatorias. .	61
4.3.5.- Control y su influencia en el plan anual de contrataciones del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Huaraz 2021. ....	62
4.3.6.- Control y su influencia en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021. ....	64
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	66
CONCLUSIONES .....	70
RECOMENDACIONES .....	73
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS .....	75
ANEXO 1: CUESTIONARIO .....	81
ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	83
ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	84
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	85
ANEXO 5: BASE DE DATOS.....	86
ANEXO 6: BASE DE DATOS.....	87



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Acciones en general del INAIGEM y su alineación en la misión institucional .....	25
Tabla 2 Proceso de formulación de los objetivos institucionales del INAIGEM.....	26
Tabla 3 Plan estratégico institucional de INAIGEM .....	27
Tabla 4 Resumen descriptivo de la planificación de la gestión institucional .....	28
Tabla 5 División y distribución de funciones en el INAIGEM .....	29
Tabla 6 Asignación de recursos en el INAIGEM.....	30
Tabla 7 Elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el INAIGEM.....	31
Tabla 8 Resumen descriptivo de la organización de la gestión institucional.....	32
Tabla 9 Funcionamiento de los canales de comunicación del INAIGEM. ....	33
Tabla 10 Alta dirección del INAIGEM, motiva a los servidores .....	34
Tabla 11 Liderazgo en el INAIGEM.....	35
Tabla 12 Toma de decisiones en el INAIGEM.....	36
Tabla 13 Resumen descriptivo de la dirección de la gestión institucional.....	37
Tabla 14 Funcionamiento del sistema de control en el INAIGEM.....	38
Tabla 15 Evaluación del desempeño en el INAIGEM.....	39
Tabla 16 Implementación de las acciones correctivas del INAIGEM .....	40
Tabla 17 Resumen descriptivo del control de la gestión institucional .....	41
Tabla 18 Resumen general de la gestión institucional.....	42
Tabla 19 Programación para cumplir con el cuadro de necesidades del INAIGEM .....	44
Tabla 20 Elaboración del Plan Anual de Contrataciones en el INAIGEM .....	45
Tabla 21 Resumen descriptivo del plan anual de contrataciones .....	46
Tabla 22 Atención de los requerimientos para las contrataciones en el INAIGEM	47

Tabla 23 Determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM .....	48
Tabla 24 Estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del INAIGEM .....	49
Tabla 25 Resumen descriptivo de las actuaciones preparatorias .....	50
Tabla 26 Proceso de selección para las contrataciones del INAIGEM .....	51
Tabla 27 Ejecución contractual de los procesos de contratación del INAIGEM .....	52
Tabla 28 Resumen descriptivo de las contrataciones.....	53
Tabla 29 Resumen general del proceso de contratación.....	54
Tabla 30 Gestión institucional y su influencia en las actuaciones preparatorias del INAIGEM .....	56
Tabla 31 Análisis chi cuadrado de la gestión institucional y las actuaciones preparatorias del INAIGEM.....	57
Tabla 32 Planificación y su influencia en el proceso de contratación del INAIGEM .....	57
Tabla 33 Análisis chi cuadrado de la planificación y el proceso de contratación ..	58
Tabla 34 División y distribución de funciones en el INAIGEM y su influencia en las contrataciones .....	59
Tabla 35 Análisis chi cuadrado de la División y distribución de funciones en el INAIGEM y las contrataciones .....	60
Tabla 36 Liderazgo en el INAIGEM, y su influencia en las actuaciones preparatorias .....	61
Tabla 37 Análisis chi cuadrado del liderazgo en el INAIGEM, y las actuaciones preparatorias .....	62
Tabla 38 Control y su influencia en el plan anual de contrataciones .....	62
Tabla 39 Análisis chi cuadrado del Control y el plan anual de contrataciones .....	63

Tabla 40 Control y su influencia en el proceso de contratación .....	64
Tabla 41 Análisis chi cuadrado del control y el proceso de contratación .....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Acciones en general del INAIGEM y su alineación en la misión institucional. .....	25
Figura 2 Proceso de formulación de los objetivos institucionales del INAIGEM ...	26
Figura 3 Plan estratégico institucional de INAIGEM .....	27
Figura 4 Resumen descriptivo de la planificación de la gestión institucional .....	28
Figura 5 División y distribución de funciones en el INAIGEM .....	29
Figura 6 Asignación de recursos en el INAIGEM .....	30
Figura 7 Elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el INAIGEM.....	31
Figura 8 Resumen descriptivo de la organización de la gestión institucional.....	32
Figura 9 Funcionamiento de los canales de comunicación del INAIGEM .....	33
Figura 10 Alta dirección del INAIGEM, motiva a los servidores .....	34
Figura 11 Liderazgo en el INAIGEM.....	35
Figura 12 Toma de decisiones en el INAIGEM.....	36
Figura 13 Resumen descriptivo de la dirección de la gestión institucional.....	37
Figura 14 Funcionamiento del sistema de control en el INAIGEM.....	38
Figura 15 Evaluación del desempeño en el INAIGEM.....	39
Figura 16 Implementación de las acciones correctivas del INAIGEM.....	40
Figura 17 Resumen descriptivo del control de la gestión institucional .....	41
Figura 18 Resumen general de la gestión institucional .....	42
Figura 19 Programación para cumplir con el cuadro de necesidades del INAIGEM .....	44
Figura 20 Elaboración del Plan Anual de Contrataciones en el INAIGEM .....	45
Figura 21 Resumen descriptivo del plan anual de contrataciones .....	46

Figura 22 Atención de los requerimientos para las contrataciones en el INAIGEM .....	47
Figura 23 Determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM .....	48
Figura 24 Estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del INAIGEM....	49
Figura 25 Resumen descriptivo de las actuaciones preparatorias.....	50
Figura 26 Proceso de selección para las contrataciones del INAIGEM .....	51
Figura 27 Ejecución contractual de los procesos de contratación del INAIGEM...52	
Figura 28 Resumen descriptivo de las contrataciones .....	53
Figura 29 Resumen general del proceso de contratación .....	54
Figura 30 Gestión institucional y su influencia en las actuaciones preparatorias del INAIGEM .....	56
Figura 31 Planificación y su influencia en el proceso de contratación del INAIGEM .....	58
Figura 32 División y distribución de funciones en el INAIGEM y su influencia en las contrataciones .....	60
Figura 33 Liderazgo en el INAIGEM, y su influencia en las actuaciones preparatorias .....	61
Figura 34 Control y su influencia en el plan anual de contrataciones .....	63
Figura 35 Control y su influencia en el proceso de contratación.....	64

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera, la gestión institucional influye en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021. Fue una investigación con un enfoque cuantitativo, de corte transversal, de diseño descriptivo-correlacional, con una muestra de 54 servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Entre los resultados se tiene que, para el 42,6% de los entrevistados, la asignación de recursos (financiero, RRHH, materiales, entre otros) en el Instituto es regular. Para el 48,1%, la elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el Instituto es regular. Según el 50%, los canales de comunicación en el Instituto, no funcionan de forma adecuada. Para el 59,3% de los servidores entrevistados, la alta dirección del Instituto, no motiva a los servidores de forma adecuada. Según el 44,4% la toma de decisiones no es adecuada. También, para el 63%, las acciones correctivas del Instituto, no se implementan de manera adecuada. El 83,3% señala que, la elaboración del plan anual de contrataciones no es eficiente. Según el 74,1%, la atención de los requerimientos para las contrataciones en el Instituto no es eficiente. Para el 77,8%, el estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del Instituto no es eficiente. Por otro lado, el 81,5% indicó que, el proceso de selección para las contrataciones del Instituto no es eficiente. La gestión institucional influye en las actuaciones preparatorias del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Palabras claves: Gestión, Actuaciones, Contrataciones.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine how institutional management influences the contracting process of the National Institute for Research on Glaciers and Mountain Ecosystems, Huaraz 2021. It was an investigation with a quantitative, cross-sectional, design approach. descriptive-correlational, with a sample of 54 servers from the National Institute for Glacier and Mountain Ecosystem Research. Among the results, for 42.6% of those interviewed, the allocation of resources (financial, HR, materials, among others) in the Institute is regular. For 48.1%, the development of technical support instruments in the Institute is regular. According to 50%, the communication channels in the Institute do not work properly. For 59.3% of the servers interviewed, the senior management of the Institute does not motivate the servers in an adequate way. According to 44.4%, decision-making is not adequate. Also, for 63%, the Institute's corrective actions are not properly implemented. 83.3% indicate that the preparation of the annual hiring plan is not efficient. According to 74.1%, meeting the requirements for hiring at the Institute is not efficient. For 77.8%, the market study in the preparatory actions of the Institute is not efficient. On the other hand, 81.5% indicated that the selection process for the Institute's hiring is not efficient. Institutional management influences the preparatory actions of the National Institute for Glacier and Mountain Ecosystem Research.

Keywords: Management, Actions, Hiring.

## INTRODUCCIÓN

### **Descripción de la Situación Problemática**

Actualmente los gobiernos enfrentan grandes desafíos para garantizar una buena gestión en las instituciones, según la (UNESCO, 2020) la forma más transparente y eficiente para los gobiernos, requiere la integración de las organizaciones y a sus líderes preparados para enfrentar crisis. “La pandemia afecta a todos, pero no por igual. Las consecuencias son diferenciales según las condiciones de vulnerabilidad individual y social, y también de acuerdo con las capacidades personales e institucionales para afrontarla de manera eficaz” (UNESCO, 2020). Uno de los problemas más recurrentes en la gestión, radica en la capacidad para asignar los recursos tanto humanos, como económicos. Según (Ulloa, Nail, Castro, & Muñoz, 2012) este es uno de los problemas que más afecta el funcionamiento institucional. En Perú, el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña según el (Ministerio del Ambiente, 2016) “es un organismo técnico especializado que tiene la finalidad de fomentar e incrementar las investigaciones científicas y tecnológica en el ámbito de los glaciares y ecosistemas de montaña”. Una de las deficiencias señaladas en el informe del (Ministerio del Ambiente, 2016) es la falta de software y hardware para fortalecer los estudios, y la capacitación necesaria para la manipulación de los mismos. Así como la implementación de un reglamento de organización y funciones.

De allí, la relevancia de los procesos de contratación para poder subsanar los pendientes en la gestión del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, en el análisis de (Torres, 2020) se señala que, “en las contrataciones por la situación de emergencia existe una gran probabilidad que ocurran actos de corrupción, ello por la alta discrecionalidad de los funcionarios



públicos al momento de seleccionar a un proveedor”. Por su parte, la (Red Interamericana de Compras Gubernamentales, 2020) sostiene que, “los desafíos presentados a causa del COVID-19, representan una oportunidad para analizar y replantear el rol de las contrataciones públicas como eje estratégico para responder ante las necesidades reales de la sociedad”.

Para ello, se necesita herramientas tecnológicas y aparatos técnicos para fortalecer el sistema de compra pública; así como con la coordinación y cooperación entre actores clave para contar con los recursos necesarios para afrontar esta clase de emergencias (Red Interamericana de Compras Gubernamentales, 2020). Por lo antes expuesto, se pretendió estudiar la gestión institucional y las contrataciones del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, por cuanto el problema está en la toma de decisiones y precariedad en los objetivos institucionales de la alta dirección y que inciden en el proceso de contrataciones. Considerando que, la toma de decisiones y objetivos institucionales, son indicadores de la gestión institucional, fue necesario plantear los siguientes problemas:

### **Formulación del Problema**

#### **Problema General**

**PG.-** ¿De qué manera, la gestión institucional influye en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021?

#### **Problemas Específicos**

**PE1.-** ¿De qué manera, la gestión institucional influye en las actuaciones preparatorias del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021?

**PE2.-** ¿De qué forma, la planificación influye en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021?

**PE3.-** ¿De qué forma, la división y distribución de funciones en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, influyen en las contrataciones?

**PE4.-** ¿De qué forma, el liderazgo en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña influyen en las actuaciones preparatorias?

**PE5.-** ¿De qué forma, el control influye en el plan anual de contrataciones del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña? Huaraz 2021?

**PE6.-** ¿De qué manera, el control influye en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General**

**OG.** – Determinar de qué manera, la gestión institucional influye en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.

#### **Objetivos Específicos**

**OE1.-** Identificar de qué manera, la gestión institucional influye en las actuaciones preparatorias del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.

**OE2.-** Conocer de qué forma, la planificación influye en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.

**OE3.-** Establecer de qué forma, la división y distribución de funciones en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña influyen en las contrataciones.

**OE4.-** Conocer de qué forma, el liderazgo en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña influyen en las actuaciones preparatorias.

**OE5.-** Establecer de qué forma, el control influye en el plan anual de contrataciones del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Huaraz 2021.

**OE6-** Identificar de qué manera, el control influye en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.

### **Importancia de la Investigación**

Las contrataciones representan según (Navas, 2016) un eje importante en la actuación de las instituciones, permitiendo fortalecer el desarrollo e incremento la fuerza laboral. En este mismo sentido, (García, 2019) “la importancia de las contrataciones con el Estado ha dado lugar, en los últimos veinte años, al desarrollo de un marco regulatorio cada vez más amplio y especializado”.

La importancia de la presente investigación radica en los beneficios que se podrían lograr al identificar y tomar las acciones necesarias, para mejorar la gestión institucional y los procesos de compras del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña; siendo los principales beneficiados los servidores del instituto, así como la comunidad y los estudios del mismo.

En concordancia con lo expuesto líneas previas, el aporte del presente estudio fue significativo para la sociedad y para la comunidad científica en general, ya que, los instrumentos, técnicas, metodologías, y resultados podrán ser utilizados por futuros

investigadores, reforzando así en las teorías de gestión, así como las asociadas a los procesos de compras en instituciones públicas.

La viabilidad del presente estudio radicó en el acceso a la información, y a la fuente de estudio, así como, la disponibilidad de tiempo y recursos económicos para lograr los objetivos planteados. También se consideró viable porque los autores contaron con el conocimiento y experiencia entorno a las variables de estudio, lo que facilitó el análisis e interpretación de resultados.

La estructura de la presente investigación, se desarrolló de la siguiente manera:

Capítulo I – Marco Teórico, en este se observan los antecedentes, bases teóricas, y definición de términos básicos.

En el Capítulo II – Preguntas y Operacionalización de Variables, se presentan las variables, sus definiciones, dimensiones e indicadores.

En el Capítulo III – Metodología de la Investigación, se presenta el diseño metodológico, diseño muestral, técnicas de recolección de datos, y aspectos éticos.

En el Capítulo IV – Resultados, y propuesta de valor, se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta, así como los resultados inferenciales.

En el Capítulo V – Discusión, se comparan los resultados obtenidos, con los de otros autores.

Finalmente, se presentan las conclusiones, y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Antecedentes de la Investigación**

#### **1.1.1 Antecedentes Internacionales**

En Colombia, (Montaña, 2021) realizó un estudio sobre “Políticas e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional como Herramienta de Mejoramiento de la Gestión Institucional en la SIJIN Caquetá con Sede en Florencia”, cuyo objetivo fue plantear políticas, normas e instrumentos de gestión organizacional, la metodología fue descriptiva. Entre los resultados se aprecia que, el 63,9% es entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con los niveles de comunicación, y el 36,1% tuvo una percepción baja. Por otro lado, el 31% está en desacuerdo con las funciones que desempeña en la unidad. (Montaña, 2021) señala “la mala percepción en cuanto a la capacidad de la institución en las estrategias de difusión y promoción de los convenios y beneficios institucionales”.

#### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

En la investigación de (Tazza, 2020) titulada “Procesos de contrataciones con el estado y la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2017”, cuyo objetivo fue analizar la asociación de los procesos de contrataciones y la gestión institucional, utilizando una metodología descriptiva, correlacional. Entre los resultados se apreció que, 41,2% consideran que siempre “es importante la aplicación de los procesos de contrataciones con el Estado”; por otro lado, el 82,4% manifestó que, casi siempre y siempre manifiestan que la

gestión institucional es fundamental para lograr los objetivos y metas. Mientras que, el 17,6% considera que siempre se debe de realizar el proceso de selección de contratación, el 47,1% expresan que casi siempre, el 23,5% manifiestan que a veces es importante su realización, mientras que el 5,9% manifiestan que casi nunca y nunca es importante su realización. (Tazza, 2020) concluyó que, “existe una relación significativa entre procesos de contrataciones del estado y gestión institucional, tal como muestra el cálculo del coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.578”.

En otra investigación, presentada por (Perleche, 2020) sobre las “Contrataciones del Estado y su relación con la ejecución presupuestal de la Municipalidad de San Juan de Bigote, Piura”, cuyo objetivo fue establecer la relación entre las variables, la metodología fue de tipo no experimental. El 43,33% señaló que, la ejecución contractual a veces es adecuada, y el 56,67% casi siempre se desarrollan las actividades de la ejecución contractual de forma adecuada. Por otro lado, el 96,67% señaló que, a veces realiza la programación y actos preparatorios, para el 3,33% casi siempre se realiza la programación y actos preparatorios, de la variable en el desarrollo de sus actividades. (Perleche, 2020) concluyó que, hay “relación significativa entre las contrataciones del Estado y la ejecución presupuestal, observando que al ejecutar un mayor número de contrataciones del estado permite mejorar la ejecución presupuestal de la Municipalidad, en los plazos establecidos”.

Los autores (Carrasco & Garcia, 2018) en la tesis titulada “La gestión institucional y la calidad del aprendizaje de los estudiantes de educación primaria de la institución educativa “Cayetano Heredia Sánchez” del distrito de San Juan de

Lurigancho-Lima 2014”, cuyo objetivo fue determinación la relación entre los elementos de estudio, el estudio fue no experimental, correlacional, de corte transversal. Entre los resultados se tiene que, el 50% de los encuestados afirman que la gestión institucional está en un nivel regular, el 35,94% refiere que la Gestión institucional es mala; mientras que un 14, 06% manifiesta que la gestión institucional es buena. (Carrasco & Garcia, 2018) concluyó que, “existe una relación directa y significativa entre la gestión institucional y calidad del aprendizaje; ya que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de 0,298”.

En otra investigación, (Chain, 2017) titulada “Gestión institucional y simplificación administrativa en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2017”, cuyo objetivo general fue conocer el nivel de relación entre las variables utilizando un diseño descriptivo, correlacional. En los resultados se apreció que, “la dimensión Control se respalda por los valores del 8.33%, 23.33% y 43.33% que consideran que esta dimensión se encuentra muy bien, bien y regular respectivamente”. Por otro lado, el 40% de los trabajadores manifestó que la organización es regular si a ello se suma que el 26.67% la considera deficiente, se tiene un alto porcentaje que considera que la estructura organizativa no encuentra apropiadamente concebida, teniendo solamente un 33.33% que la considera apropiada. (Chain, 2017) concluyó que, existe una asociación regular entre los factores de Gestión institucional y Simplificación administrativa.

En el estudio de (Vega, 2020) titulada “Programas presupuestales y gestión institucional en el Programa Agro rural Dirección Zonal La Libertad- 2019”, se planteó como objetivo determinar la asociación entre los programas presupuestales

y gestión institucional; a través del método deductivo, correlacional. Entre los resultados se apreció que:

La opinión en cuanto a programas presupuestales es que el 55% del personal consideran que presenta un nivel regular, continuado de un nivel bueno del 29% y un nivel deficiente de 16%. Sobre la variable gestión institucional, el 68% de los trabajadores manifiestan presenta un nivel regular, seguida de un nivel bueno de 29% y un nivel deficiente de 3%. Se destaca un nivel regular en la dimensión planificación con 42%, para el 35% existe un nivel bueno, por su parte el 23% considera que, existe un nivel deficiente en cuanto a la dimensión planificación. (Vega, 2020).

En base a lo antes expuesto, (Vega, 2020) concluyó que “los Programas presupuestales influyen muy significativamente en la gestión institucional del programa AGRO RURAL; en virtud del coeficiente de Pearson es 0.701”.

Desde otra perspectiva, (Casas, 2018) en la investigación titulada “Actividades de control interno y su relación con la gestión institucional en la municipalidad distrital de las piedras, 2018”, buscó conocer la asociación entre las variables mediante el enfoque cuantitativo. En los resultados se observó que, el 54,9% de los trabajadores consideran que la gestión institucional se encuentra en un nivel satisfactorio, el 33,3% lo ubica en un nivel medianamente satisfactorio. (Casas, 2018) concluyó que, el coeficiente de correlación de Spearman entre las variables fue de 0.840, lo cual indica la existencia de una correlación positiva significativa.



Por otro lado, (Galvez, 2017) en la investigación titulada “El plan anual de contrataciones y gestión administrativa en la unidad de gestión educativa local N°15 Huarochirí año 2016”, se planteó como objetivo analizar la asociación entre los elementos de estudio, a través del estudio descriptivo, correlacional. (Galvez, 2017) concluyó que, “existe una relación significativa entre el plan anual de contrataciones y la gestión administrativa, normadas por el organismo de supervisión y contrataciones del estado”

## **1.2 Bases Teóricas**

### **1.2.1 Proceso de contratación**

Los procesos de contratación según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019) en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado establece que estos son organizados por la Entidad destinataria de los fondos públicos asignados específicamente para la contratación.

El proceso de contratación se entiende como el conjuntos de acciones por parte de las entidades para adquirir un bien o servicio con los fondos asignados, según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019) el proceso de contratación inicia con la planificación del plan anual de contratación, esta fase consiste en la programación del cuadro de necesidades para determinar el presupuesto del siguiente año fiscal, en base a eso se procede a la elaboración del plan anual, este debe prever las contrataciones sujetas en la normativa, y que sean fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Una vez elaborado y aprobado dicho plan, en la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado se contempla las actuaciones preparatorias, estas

inician con el requerimiento de las áreas usuarias “siendo responsable de formular las especificaciones técnicas, términos de referencia o expediente técnico, respectivamente, así como los requisitos de calificación; además de justificar la finalidad pública de la contratación” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

En el artículo 17 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado se establece la homologación de requerimientos que consiste en lo siguiente:

Los Ministerios están facultados para uniformizar los requerimientos en el ámbito de sus competencias a través de un proceso de homologación; debiendo elaborar y actualizar su Plan de homologación de Requerimientos conforme a las disposiciones establecidas por la Central de Compras Públicas–Perú Compras. Una vez aprobadas las Fichas de homologación deben ser utilizadas por las Entidades comprendidas en el ámbito de aplicación de la Ley, inclusive para aquellas contrataciones que no se encuentran bajo su ámbito o que se sujeten a otro régimen legal de contratación. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

Por otro lado, el valor referencia y estimado según lo dispuesto en la normativa la entidad responsable de establecer un valor estimado para las contrataciones y un valor referencial en caso de que se ejecute la contratación. Una vez finalizado los actos preparatorios, se establecen los métodos de contratación se determinan los métodos de contratación a través de los procedimientos de selección estos pueden ser a través de “licitación pública, concurso público, adjudicación simplificada, selección de consultores individuales, comparación de precios, subasta inversa electrónica, contratación directa” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). Los procesos de selección deben respetar los principios y disposiciones contemplados

en el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del estado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Asimismo, se establecen en la ley métodos especiales de contratación para aquellos bienes y servicios que se incorporen en el catálogo electrónico. El proceso de contratación finaliza con el contrato, el cual debe celebrarse por escrito según los requerimientos de la normativa vigente.

### **1.2.2 Gestión Institucional**

La gestión institucional según lo define la (Universidad de Colima, 2015) “es el marco de referencia para orientar la planeación, la programación, el uso, la transparencia, la evaluación y la rendición de cuentas de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales en el quehacer institucional”, en otras palabras, la gestión institucional está asociada a la forma de administrar los recursos disponibles, tanto materiales, económicos y de personas. Conforme a (Bachenheimer, 2016) la gestión se concibe como el conjunto de acciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos de una entidad.

En el informe de (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, 2009) se explica la semejanza en los términos de gestión y administrar, ya que ambos consisten en la “la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito”. La gestión institucional constituye el conjunto de funciones administrativas para la consecución de los objetivos, y se puede analizar a través de las funciones administrativas: Planificación, organización, dirección y control. (Chiavenato, 2006).

La planificación según (Chiavenato, 2006) es la principal función administrativa, en la que se establecen los objetivos de la institución, y los planes para anticipar las acciones que garantice la operatividad de la institución. Los indicadores para

analizar esta dimensión consisten en la identificación de la misión, formulación de objetivos, y el plan estratégico institucional.

La segunda dimensión es la organización, según (Chiavenato, 2006) es el “acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones”. Esta dimensión se puede analizar a través de la división y distribución de funciones, la asignación de recursos, instrumentos técnicos de apoyo.

La dirección, según (Chiavenato, 2006) “es la tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. La dirección es la acción, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la institución”. Esta dimensión se puede medir mediante los siguientes indicadores: comunicación, motivación, liderazgo, y toma de decisiones. En cuanto al control según lo explica (Chiavenato, 2006) consiste en “asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizaron y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados”. Esta dimensión es esencial para guiar las actividades hacia un fin determinado, para ello se mide el sistema de control, la evaluación del desempeño y las acciones correctivas.

### **1.3 Definición de Términos Básicos**

**Área Usuaría:** “Es la dependencia cuyas necesidades pretenden ser atendidas con determinada contratación”. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2017).

**Alta Dirección:** “Integrada por las máximas autoridades administrativas de una entidad y quién posee el máximo nivel de responsabilidad”. (Modelo Integrado de Planeación y Gestión, 2017).

**Capacidad de gestión:** “Competencias necesarias de una organización para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”. (Modelo Integrado de Planeación y Gestión, 2017).

**Desempeño:** “Comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico” (Bonney & Armijo, 2005).

**Especificaciones Técnicas:** “Descripción elaborada por la Entidad de las características técnicas y/o requisitos funcionales del bien a ser contratado”. (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado, 2017).

**Gestión:** “Acción y efecto de administrar, organizar y poner en funcionamiento una empresa, actividad económica u organismo”. (Modelo Integrado de Planeación y Gestión, 2017).

**Líder:** Se entiende como la capacidad de una persona para influir “en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales” (Vecchio, 1995) citado por (Lusthaus, Adrien, Fred, & Plinio, 2002).

**Motivación organizacional:** “Constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar” (Lusthaus, Adrien, Fred, & Plinio, 2002).

**Planificación estratégica:** “se relaciona con la modalidad de las respuestas calculadas al entorno, incluida la distribución de recursos que hacen posible que una organización logre sus metas. Es un proceso disciplinario y creativo” (Lusthaus, Adrien, Fred, & Plinio, 2002).

## **CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Uno de los problemas que más afecta la gestión de las instituciones, radica en la capacidad para asignar los recursos tanto humanos, como económicos (Ulloa, Nail, Castro, & Muñoz, 2012). En Perú, el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña algunas debilidades, entre las más relevantes se encuentran las presentadas por el (Ministerio del Ambiente, 2016) quien sostiene que, una de las deficiencias es la falta de software y hardware para fortalecer los estudios, y la capacitación necesaria para la manipulación de los mismos. Así como la implementación de un reglamento de organización y funciones. De allí, la relevancia de los procesos de contratación para poder subsanar los pendientes en la gestión del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Bajo la concepción de lo antes expuesto se plantea determinar de qué manera, la gestión institucional influye en el proceso de contratación del Instituto. Según (Navas, 2016) las contrataciones son un eje importante en la actuación de las instituciones, permitiendo fortalecer el desarrollo e incremento la fuerza laboral. Es por ello que, la importancia de la presente investigación radica en los beneficios que se podrían lograr al identificar y tomar las acciones necesarias, para mejorar la gestión institucional y los procesos de compras del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña; siendo los principales beneficiados los servidores del instituto, así como la comunidad y los estudios del mismo.

Asimismo, es preciso señalar que la viabilidad del presente estudio radica, en el acceso a la información, así como, la disponibilidad de tiempo y recursos económicos para lograr los objetivos planteados. También se consideró viable porque los autores contaron con el conocimiento y experiencia entorno a las variables de estudio, lo que facilitó el análisis e interpretación de resultados.

Para lograr lo antes expuesto fue necesario utilizar la metodología de investigación descriptiva, de enfoque cuantitativo y nivel correlacional. Aplicando un cuestionario a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, la información que se obtuvo a través de ellos fue procesado mediante las técnicas estadísticas / descriptivas del software SPSS versión 26.

Una vez se logrado se determinó la influencia entre las variables, y se procedió a concluir y realizar recomendaciones pertinentes para mejorar y fortalecer los procesos de compras a través de una eficiente gestión institucional.

## **2.1.- Operacionalización de variables**

Para el desarrollo de la presente investigación, fue pertinente la operacionalización de las variables para ello se definió una independiente y otra dependiente. Las misma se pueden apreciar a continuación:

### **2.1.1.-Variable Independiente**

La variable independiente fue la gestión institucional, la cual constituye el conjunto de funciones administrativas para la consecución de los objetivos. La gestión institucional se puede medir a través de las funciones administrativas: Planificación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2006).

### **2.1.2.-Variable Dependiente**

La variable dependiente fue los procesos de contratación el cual, son organizados por la Entidad, como destinataria de los fondos públicos asignados a la

contratación. El proceso de contratación pasa por cuatro fases básicas: el plan anual de contrataciones, las actuaciones preparatorias, los métodos de contratación y el contrato. Ley 30225 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)



## 2.2 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Gestión Institucional</b>	La gestión institucional constituye el conjunto de funciones administrativas para la consecución de los objetivos. (Chiavenato_2006)	La gestión institucional se puede medir a través de las funciones administrativas: Planificación, organización, dirección y control. (Chiavenato_2006)	Planificación	Misión
				Formulación de Objetivos
				Plan estratégico institucional
			Organización	División y distribución de funciones
				Asignación de Recursos
				Instrumentos técnicos de apoyo
			Dirección	Comunicación
				Motivación
				Liderazgo
				Toma de decisiones
			Control	Sistemas de control
				Evaluación del desempeño
Acciones correctivas				

Elaboración: Propia

### Matriz de operacionalización de variables (Cont)

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Proceso de contratación</b>	Los procesos de contratación son organizados por la Entidad, como destinataria de los fondos públicos asignados a la contratación. Ley 30225 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)	El proceso de contratación pasa por cuatro fases básicas: el plan anual de contrataciones, las actuaciones preparatorias, los métodos de contratación y el contrato. Ley 30225 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)	Plan anual de Contrataciones	Programación en el Cuadro de Necesidades
				Elaboración del Plan Anual de Contrataciones
			Actuaciones preparatorias	Requerimiento
				Valor referencial y Valor estimado
			Contrataciones	Procedimientos de selección
				Ejecución de contrato

Elaboración: Propia

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1.- Diseño Metodológico**

La metodología que se utilizó en la presente investigación fue de tipo no experimental, con un enfoque cuantitativo/transversal, de diseño descriptivo/ correlacional. Utilizando esta metodología se buscó determinar la influencia entre las variables de estudio, para proponer las mejoras pertinentes.

### **3.2.-Diseño muestral**

#### **3.2.1.- Población**

La población de estudio estuvo representada por 209 servidores del (Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de montaña, 2017) según el cuadro para asignación de personal.

#### **3.2.2.- Muestra**

Para determinar la muestra fue necesario aplicar la siguiente formula:

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

N = 209 servidores del (Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de montaña, 2017)

p =0,05 probabilidad de que los servidores consideren que la gestión institucional es adecuada.

q=0,95 probabilidad que los servidores consideren que la gestión institucional no es adecuada.

α=0,05 Nivel de significación al 95% de confianza

Z=1,96 Valor de la Normal al 95% de confianza

E=0,05 Error

Al sustituir los valores en la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{1,96^2(0,05)(0,95)(209)}{(0,5^2)(209-1)+(1,96^2)(0,05)(0,95)} = 54$$

La muestra estuvo representada por 54 servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

### **3.3.-Técnicas de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario, el cual representa un instrumento de la técnica de encuesta. Este instrumento estuvo compuesto por (20) interrogantes y fue dirigido a servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. La escala que se utilizó para medir el instrumento fue la escala de Likert, y fue validado mediante juicio de expertos.

La validez del cuestionario fue determinada mediante el juicio de expertos.

Para determinar la confiabilidad del cuestionario, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según (Oviedo & Campo, 2005) consiste en:

“Es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja”.

Una vez aplicado el Alfa de Cronbach, se determinó un valor de 0,899 como se puede apreciar en el cuadro 2, lo que indica que, el instrumento es altamente confiable.

**Cuadro 1- Resumen de procesamiento de casos**

	N	%
Válido	54	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	54	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

**Cuadro 2- Estadísticas de fiabilidad del cuestionario**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	20

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

### **3.4.-Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información**

Para el procesamiento y gestión de los datos se utilizó el software estadístico SPSS v26. Los pasos a seguir fueron los siguientes:

1. Se creó una base de dato en el software SPSS, para almacenar y procesar la información que se obtuvieron de los cuestionarios.
2. Se procedió a analizar y presentar los resultados descriptivos.
3. Se aplicó la técnica estadística de correlación para determinar la influencia entre las variables.
4. Se procedió a concluir y presentar las recomendaciones en base a los resultados que se obtuvieron.

### **3.5.-Aspectos Éticos**

En la elaboración del presente trabajo de investigación, se respetó la propiedad intelectual de los autores, fuentes de información consultadas, en concordancia con lo establecido en las normas de la Universidad San Martín de Porres, y del Instituto de Gobierno y Gestión Pública.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

### 4.1.- Gestión Institucional.

A continuación, se presentan los resultados concernientes a la gestión institucional y sus dimensiones, según los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Las dimensiones estudiadas pertenecientes a la variable gestión institucional son: Planificación, organización, dirección, y control.



#### 4.1.1.- Planificación.

En seguida, se muestran los resultados correspondientes a la dimensión planificación de la gestión institucional.

##### ***4.1.1.1.- Acciones en general del INAIGEM y su alineación en la misión institucional.***

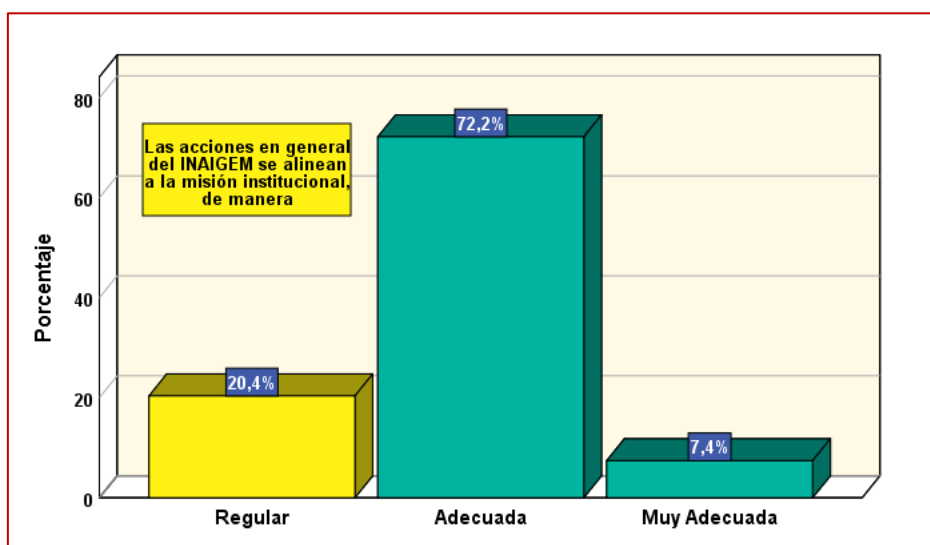
Se presenta en la tabla 1 y figura 1 que, para el 20,4% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, las acciones en general del INAIGEM se alinean a la misión institucional, de manera regular. Sin embargo, para el 72,2% y el 7,4% de los servidores las acciones en general, se alinean de manera adecuada y muy adecuada respectivamente.

**Tabla 1 Acciones en general del INAIGEM y su alineación en la misión institucional**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	11	20,4	20,4
Adecuada	39	72,2	92,6
Muy Adecuada	4	7,4	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 1 Acciones en general del INAIGEM y su alineación en la misión institucional.**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



#### 4.1.1.2- Proceso de formulación de los objetivos institucionales del INAIGEM.

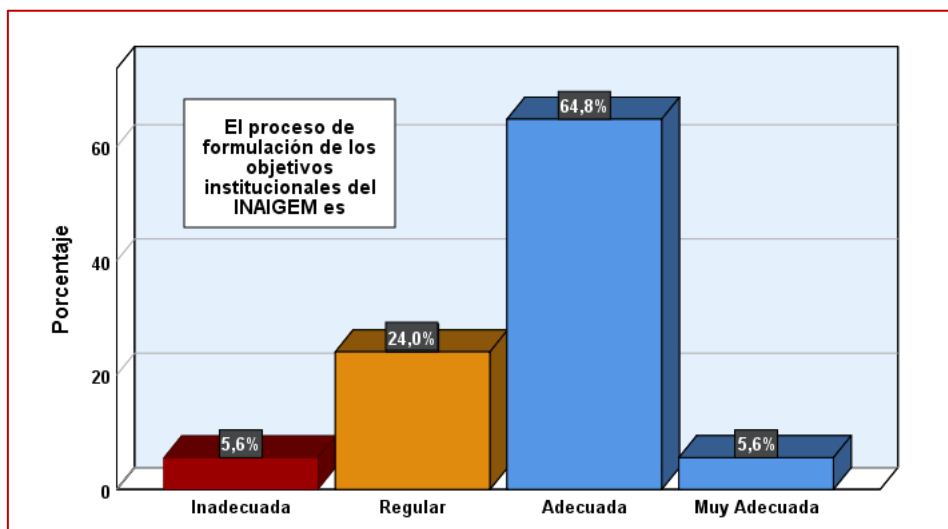
Se encontró en la tabla 2 y figura 2 que, para el 5,6% y el 24% de los servidores entrevistados, el proceso de formulación de los objetivos institucionales del INAIGEM es entre inadecuado y regular respectivamente. Por otro lado, para el 64,8% y el 5,6% el proceso de formulación es entre adecuado y muy adecuado.

**Tabla 2 Proceso de formulación de los objetivos institucionales del INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	3	5,6	5,6
Regular	13	24,0	29,6
Adecuada	35	64,8	94,4
Muy Adecuada	3	5,6	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 2 Proceso de formulación de los objetivos institucionales del INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

#### 4.1.1.3- Plan estratégico institucional de INAIGEM.

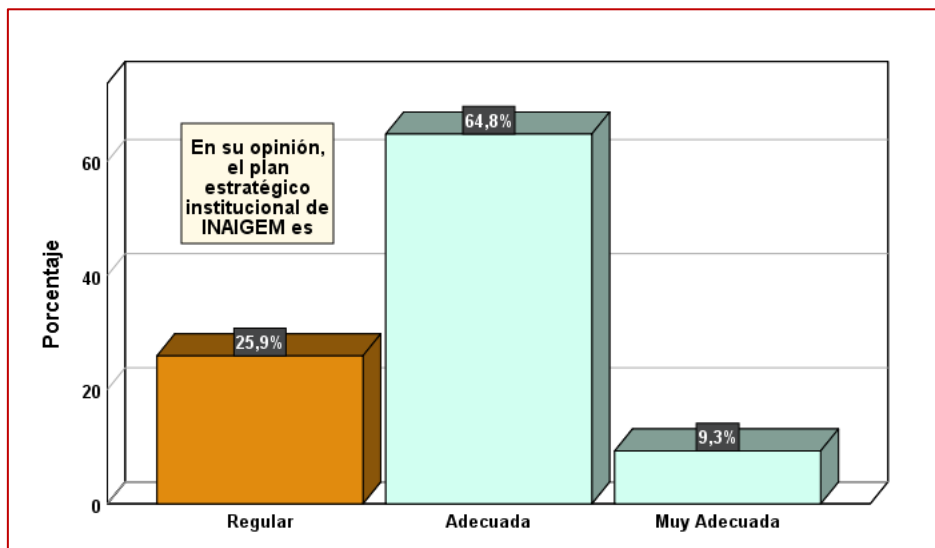
Se observa en la tabla 3 y figura 3 que, el 25,9% de los servidores opinaron que, el plan estratégico institucional de INAIGEM es regular, mientras que, para el 64,8% y el 9,3% es adecuada, y muy adecuada.

**Tabla 3 Plan estratégico institucional de INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	14	25,9	25,9
Adecuada	35	64,8	90,7
Muy Adecuada	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



**Figura 3 Plan estratégico institucional de INAIGEM**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

#### 4.1.1.4- Resumen descriptivo de la planificación de la gestión institucional.

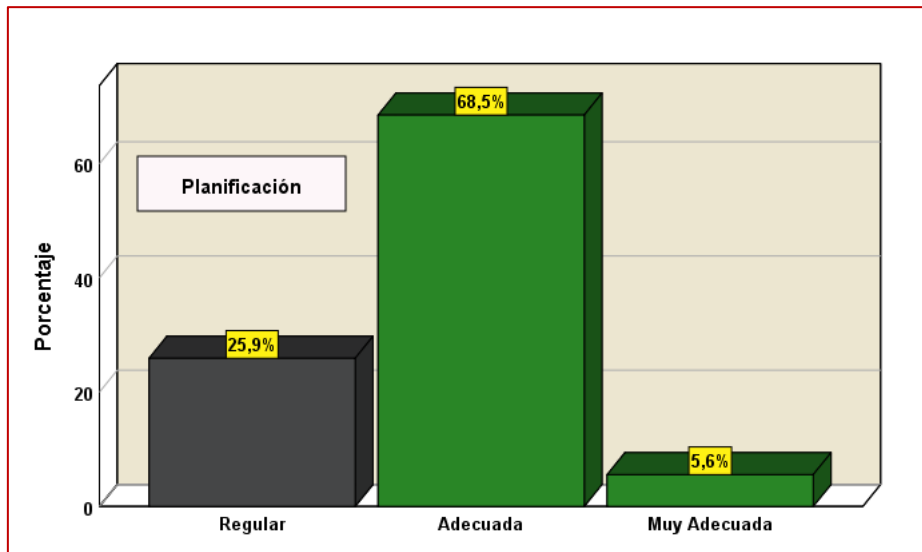
Se presenta en la tabla 4 y figura 4 de manera descriptiva que, para el 25,9% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, la planificación respecto a la gestión institucional es regular. En cambio, para el 68,5% y el 5,6% la planificación respecto a la gestión institucional es entre adecuada y muy adecuada respectivamente.

**Tabla 4 Resumen descriptivo de la planificación de la gestión institucional**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	14	25,9	25,9
Adecuada	37	68,5	94,4
Muy Adecuada	3	5,6	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 4 Resumen descriptivo de la planificación de la gestión institucional**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

#### 4.1.2.- Organización.

Consecutivamente, se presentan los resultados referentes a la dimensión organización de la gestión institucional

##### 4.1.2.1- División y distribución de funciones en el INAIGEM.

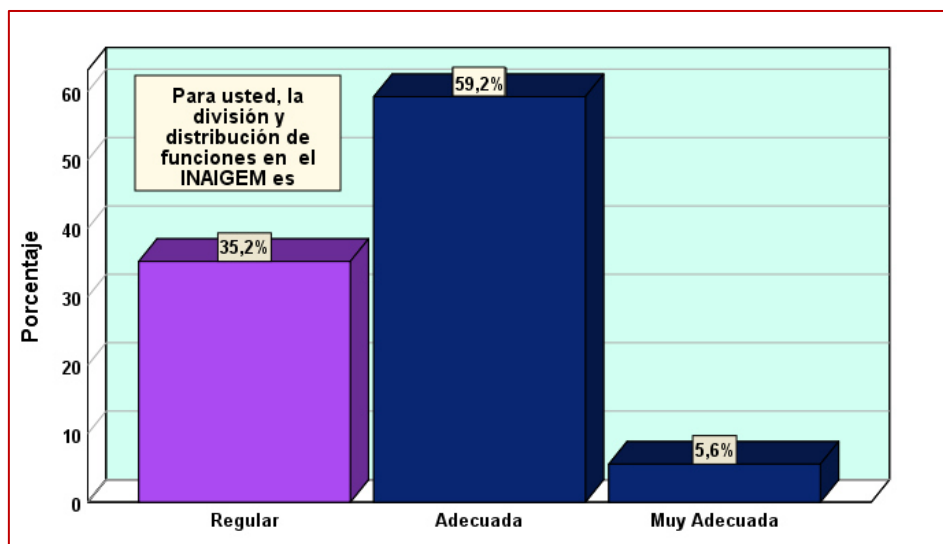
Se aprecia en la tabla 5 y figura 5 que, para el 35,2% de los entrevistados, la división y distribución de funciones en el INAIGEM es regular. Por el contrario, para el 59,2% y el 5,6% la división y distribución de funciones en el INAIGEM es entre adecuada y muy adecuada.

**Tabla 5 División y distribución de funciones en el INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	19	35,2	35,2
Adecuada	32	59,2	94,4
Muy Adecuada	3	5,6	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 5 División y distribución de funciones en el INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

#### 4.1.2.2- Asignación de recursos en el INAIGEM.

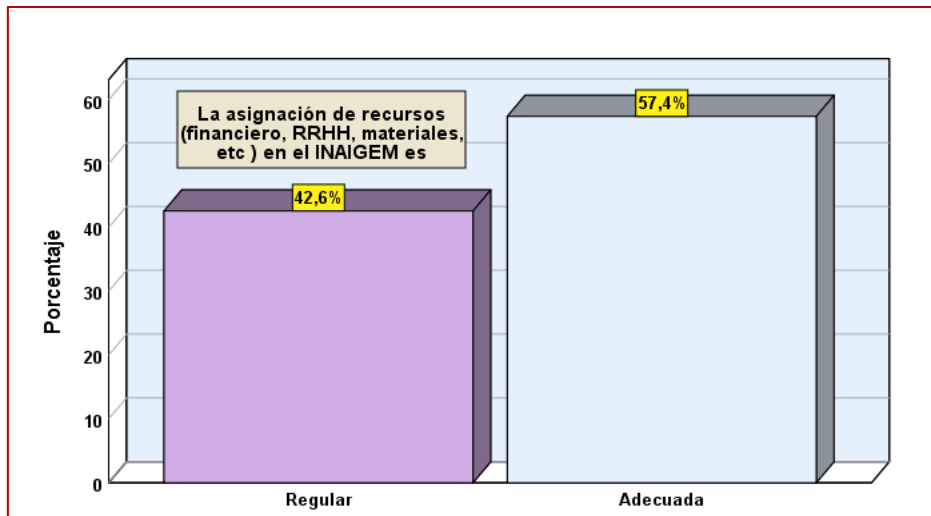
Se aprecia en la tabla 6 y figura 6 que, para el 42,6% de los entrevistados, la asignación de recursos (financiero, RRHH, materiales, etc) en el INAIGEM es regular, sin embargo, para el 57,4% es adecuada.

**Tabla 6 Asignación de recursos en el INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	23	42,6	42,6
Adecuada	31	57,4	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 6 Asignación de recursos en el INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

#### 4.1.2.3- Elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el INAIGEM.

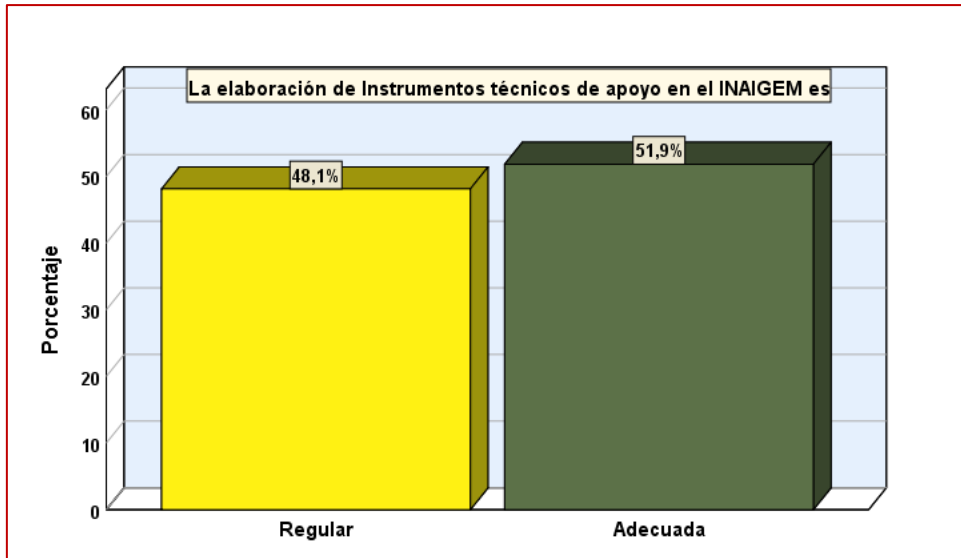
Para el 48,1% de los entrevistados, la elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el INAIGEM es regular, en cambio, para el 51,9% la elaboración es adecuada. Estos resultados mencionados se visualizan en la tabla 7 y figura 7.

**Tabla 7 Elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	26	48,1	48,1
Adecuada	28	51,9	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 7 Elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

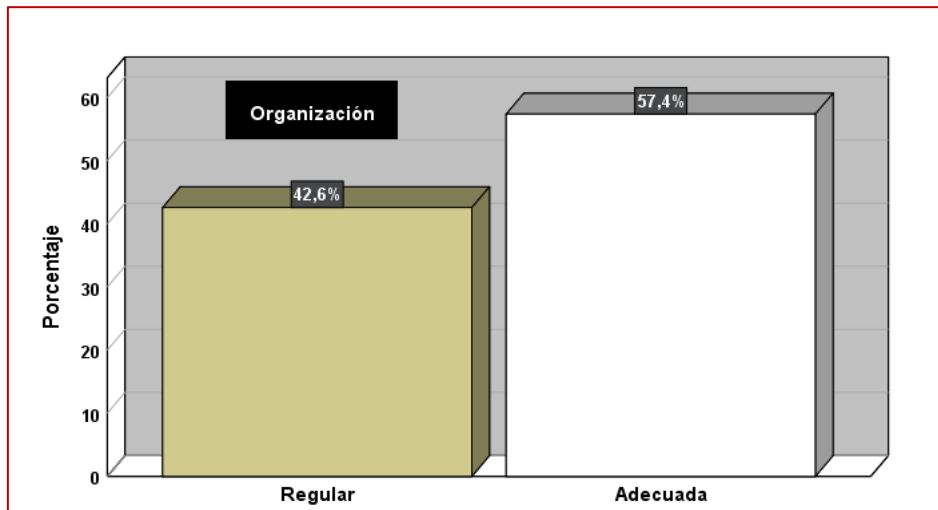
#### 4.1.2.4- Resumen descriptivo de la organización de la gestión institucional.

Se observa en la tabla 8 y figura 8 que, para el 42,6% de los servidores la organización, de la gestión institucional es regular, mientras que, solo para el 57,4% es adecuada.

**Tabla 8 Resumen descriptivo de la organización de la gestión institucional**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	23	42,6	42,6
Adecuada	31	57,4	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia



**Figura 8 Resumen descriptivo de la organización de la gestión institucional**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia

### 4.1.3.- Dirección.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a la dimensión dirección de la gestión institucional.

#### 4.1.3.1- Funcionamiento de los canales de comunicación del INAIGEM.

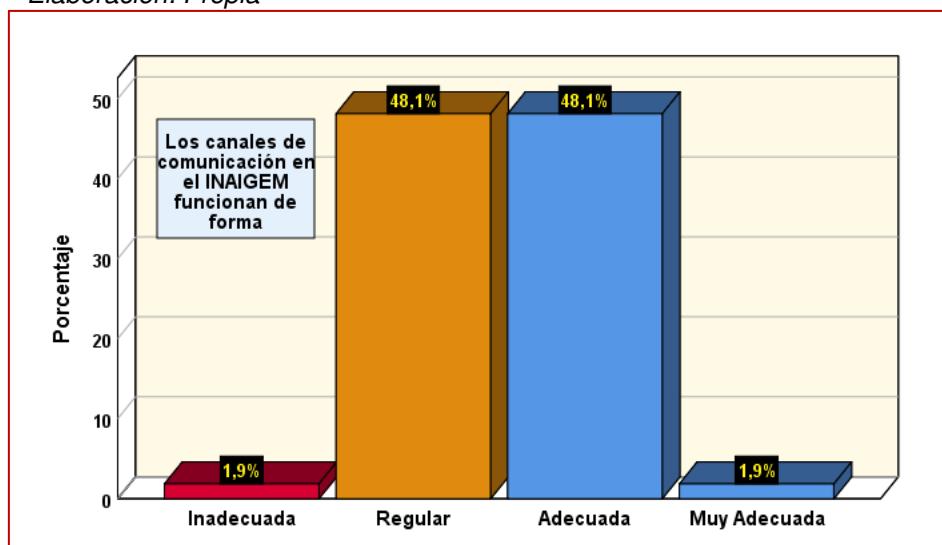
Se encontró en la tabla 9 y figura 9 que, para el 1,9% y el 48,1% de los entrevistados, los canales de comunicación en el INAIGEM funcionan de forma inadecuada y regular respectivamente. Sin embargo, el 48,1% y el 1,9% de los servidores expresaron que, el funcionamiento de los canales es entre adecuado y muy adecuado.

**Tabla 9 Funcionamiento de los canales de comunicación del INAIGEM.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	1	1,9	1,9
Regular	26	48,1	50,0
Adecuada	26	48,1	98,1
Muy Adecuada	1	1,9	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 9 Funcionamiento de los canales de comunicación del INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



#### 4.1.3.2- Alta dirección del INAIGEM, motiva a los servidores.

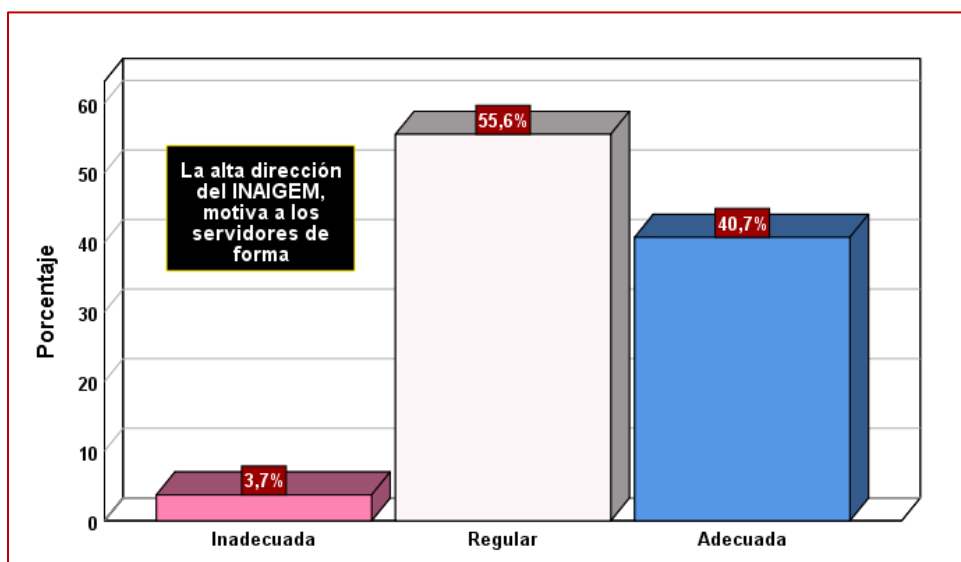
Se encontró en la tabla 10 y figura 10 que, para el 3,7% y el 55,6% de los servidores entrevistados, la alta dirección del INAIGEM, motiva a los servidores de forma inadecuada y regular respectivamente. Solo, para el 40,7% la alta dirección del INAIGEM, motiva a los servidores de forma adecuada.

**Tabla 10 Alta dirección del INAIGEM, motiva a los servidores**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	2	3,7	3,7
Regular	30	55,6	59,3
Adecuada	22	40,7	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 10 Alta dirección del INAIGEM, motiva a los servidores**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

### 4.1.3.3- Liderazgo en el INAIGEM.

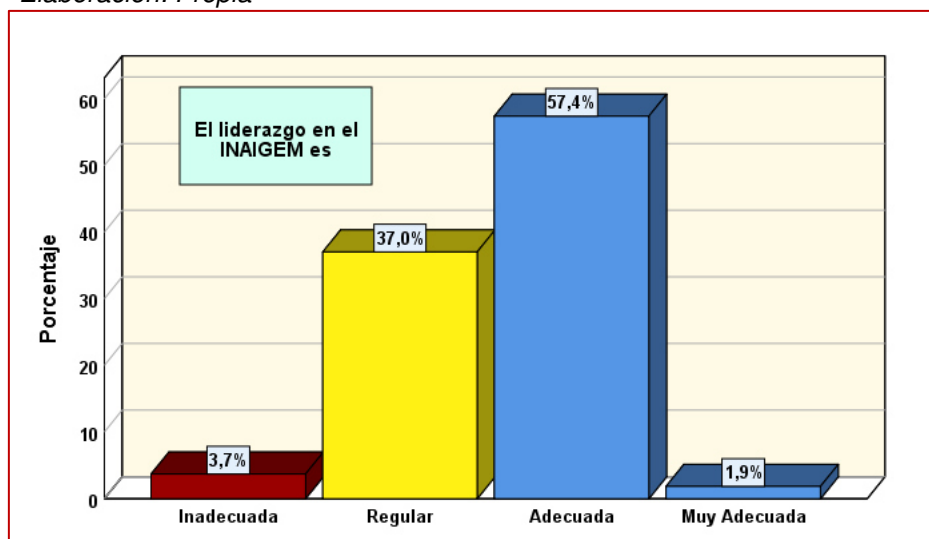
Se presenta en la tabla 11 y figura 11 que, para el 3,7% y el 37% de los encuestados, el liderazgo en el INAIGEM es entre inadecuada, y regular respectivamente. Por otra parte, el 57,4% y el 1,9% indicaron que, el liderazgo en el INAIGEM es entre adecuado y muy adecuado.

**Tabla 11 Liderazgo en el INAIGEM.**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	2	3,7	3,7
Regular	20	37,0	40,7
Adecuada	31	57,4	98,1
Muy Adecuada	1	1,9	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 11 Liderazgo en el INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

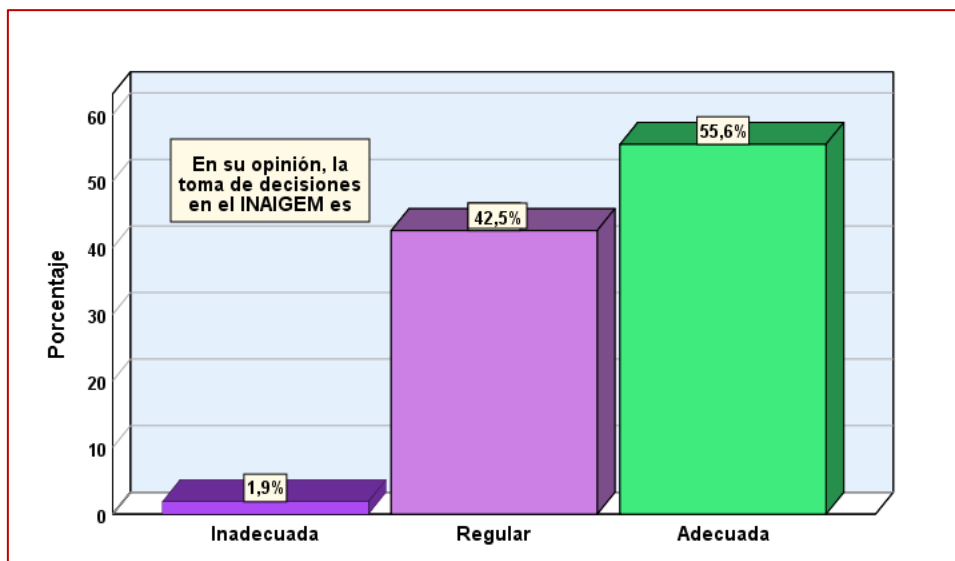
#### 4.1.3.4- Toma de decisiones en el INAIGEM.

Se observa en la tabla 12 y figura 12 que, el 1,9% y el 42,5% de los entrevistados, opinaron que, la toma de decisiones en el INAIGEM es entre inadecuada y regular respectivamente. Por otro lado, el 55,6% indicó que la toma de decisiones es adecuada.

**Tabla 12 Toma de decisiones en el INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	1	1,9	1,9
Regular	23	42,5	44,4
Adecuada	30	55,6	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia



**Figura 12 Toma de decisiones en el INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia

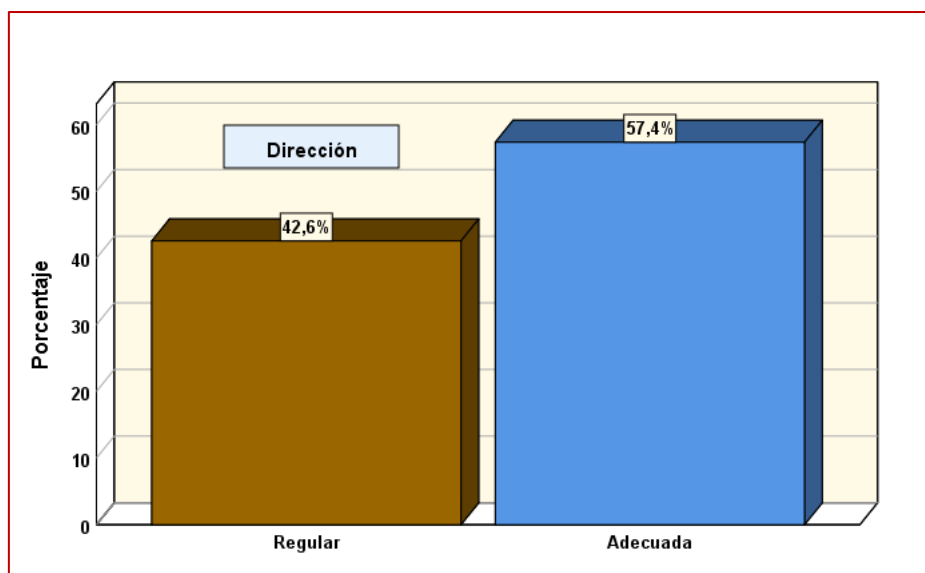
#### 4.1.3.5- Resumen descriptivo de la dirección de la gestión institucional.

De manera descriptiva se aprecia que, para el 42,6% de los servidores encuestados, la dirección de la gestión institucional es regular, mientras que, para el 57,4% la dirección de la gestión institucional es adecuada.

**Tabla 13 Resumen descriptivo de la dirección de la gestión institucional**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	23	42,6	42,6
Adecuada	31	57,4	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*



**Figura 13 Resumen descriptivo de la dirección de la gestión institucional**  
*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*

#### 4.1.4.- Control.

Seguidamente, se presentan los resultados correspondientes a la dimensión control de la gestión institucional.

##### 4.1.4.1- Funcionamiento del sistema de control en el INAIGEM.

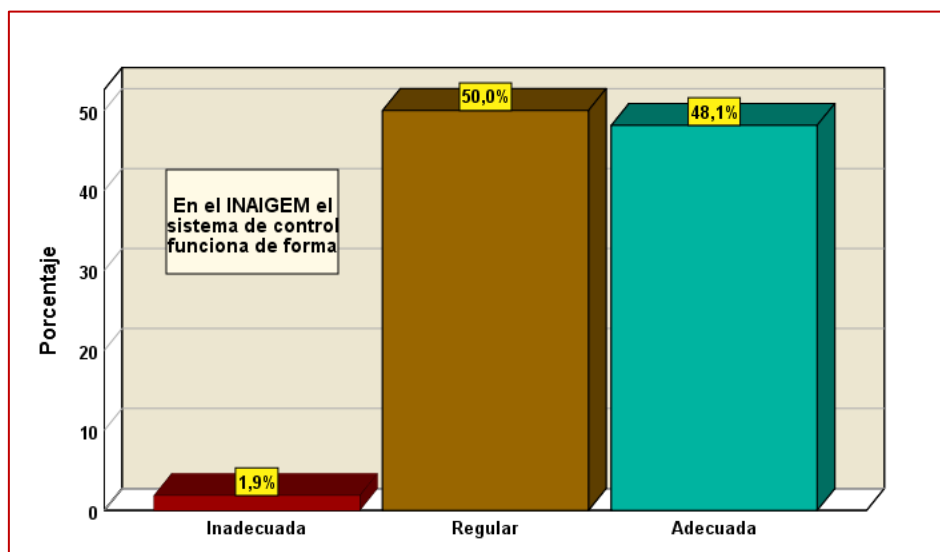
Se encontró en la tabla 14 y figura 14 que, para el 1,9% y el 50% de los encuestados, el funcionamiento del sistema de control en el INAIGEM, es entre inadecuado y regular respectivamente. En cambio, para el 48,1% el funcionamiento es adecuado.

**Tabla 14 Funcionamiento del sistema de control en el INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	1	1,9	1,9
Regular	27	50,0	51,9
Adecuada	26	48,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 14 Funcionamiento del sistema de control en el INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

#### 4.1.4.2- Evaluación del desempeño en el INAIGEM.

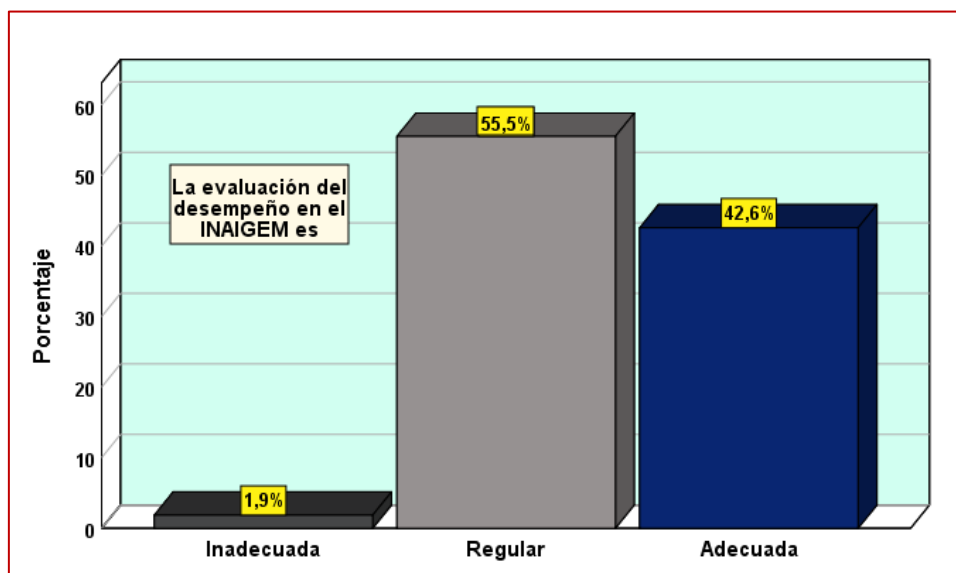
Se presenta en la tabla 15 y figura 15 que, para el 1,9% y el 55,5% de los encuestados, la evaluación del desempeño en el INAIGEM, es entre inadecuada y regular. Solo para el 42,6% la evaluación es la adecuada.

**Tabla 15 Evaluación del desempeño en el INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	1	1,9	1,9
Regular	30	55,5	57,4
Adecuada	23	42,6	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



**Figura 15 Evaluación del desempeño en el INAIGEM**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

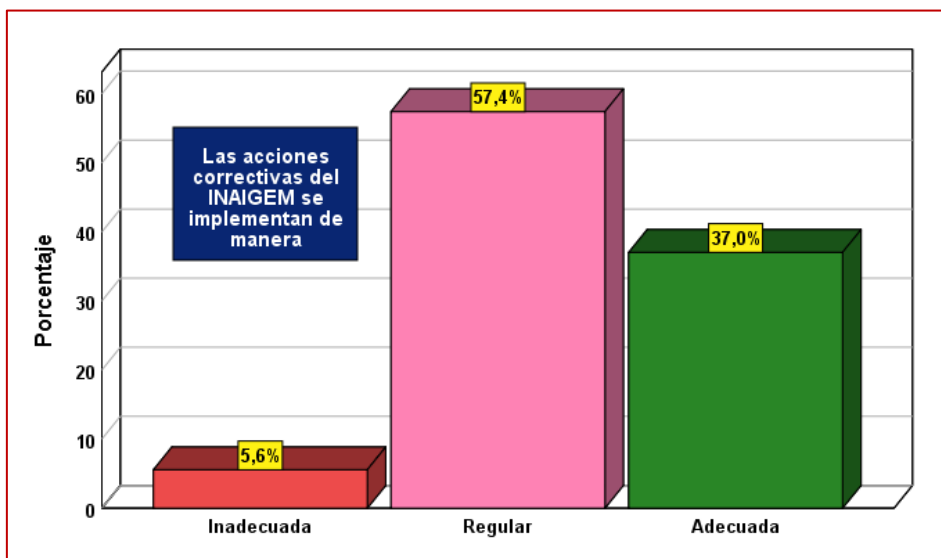
#### 4.1.4.3- Implementación de las acciones correctivas del INAIGEM.

Se observa en la tabla 16 y figura 16 que, para el 5,6% y el 57,4% de los entrevistados, las acciones correctivas del INAIGEM se implementan de manera inadecuada y regular respectivamente. Mientras que, solo para el 37% de los encuestados se implementan de manera adecuada.

**Tabla 16 Implementación de las acciones correctivas del INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	3	5,6	5,6
Regular	31	57,4	63,0
Adecuada	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia



**Figura 16 Implementación de las acciones correctivas del INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia

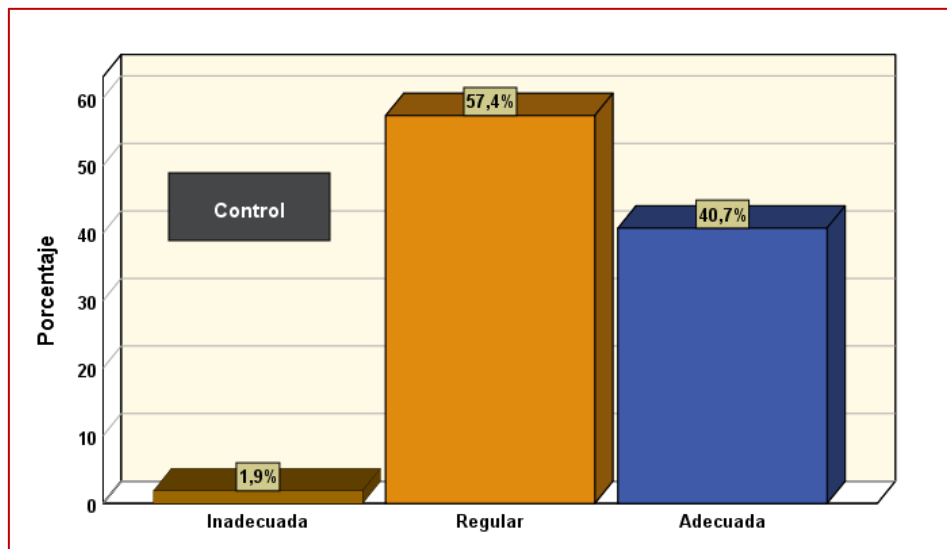
#### 4.1.4.4- Resumen descriptivo del control de la gestión institucional.

Se aprecia de manera descriptiva que, para el 1,9% y el 57,4% de los servidores encuestados, el control de la gestión institucional entre inadecuada y regular respectivamente, en cambio, para el 40,7% el control de la gestión institucional es adecuada.

**Tabla 17 Resumen descriptivo del control de la gestión institucional**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	1	1,9	1,9
Regular	31	57,4	59,3
Adecuada	22	40,7	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*



**Figura 17 Resumen descriptivo del control de la gestión institucional**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*



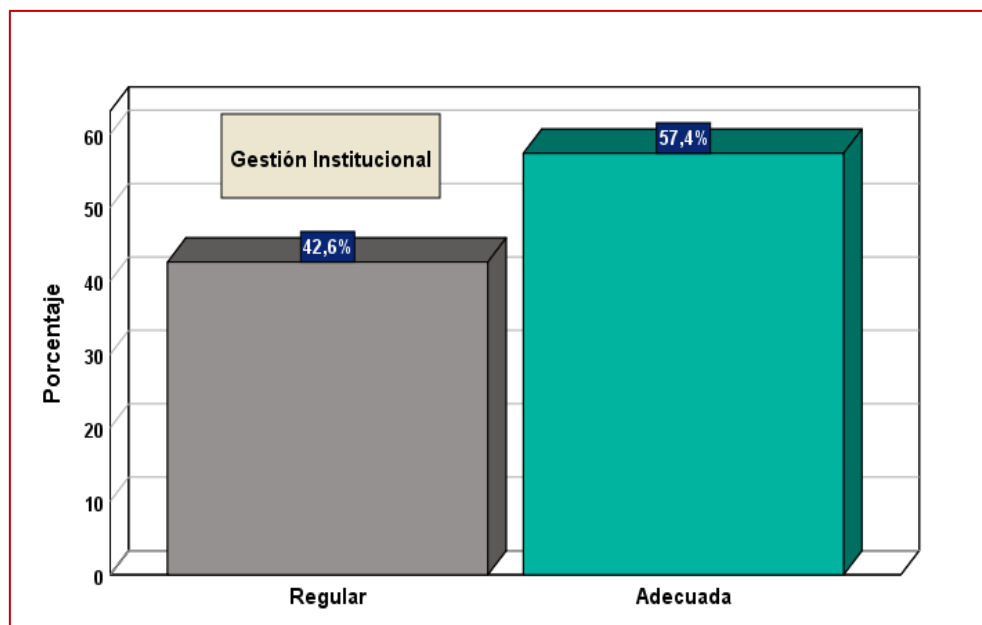
#### 4.1.5.- Resumen general de la gestión institucional.

De manera general se observa en la tabla 18 y figura 18 que, para el 42,6% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, la gestión institucional funciona de manera regular, mientras que, para el 57,4% la gestión institucional es adecuada.

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	23	42,6	42,6
Adecuada	31	57,4	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



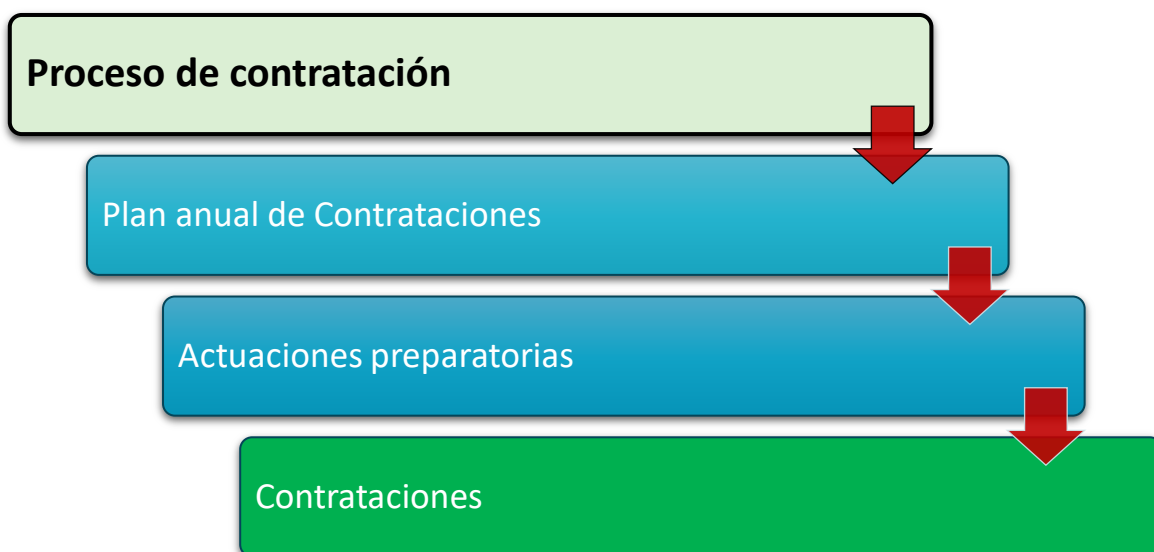
**Figura 18 Resumen general de la gestión institucional**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

#### 4.2.- Proceso de contratación.

De seguida, se exhiben los resultados referentes al proceso de contratación y sus dimensiones, según los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Las dimensiones estudiadas correspondientes a la variable proceso de contratación son: Plan anual de contrataciones, actuaciones preparatorias, y las contrataciones.



##### 4.2.1.- Plan anual de Contrataciones.

A continuación, se presentan los resultados referentes a la dimensión plan anual de contrataciones referente al proceso de contrataciones.

##### ***4.2.1.1- Programación para cumplir con el cuadro de necesidades del INAIGEM.***

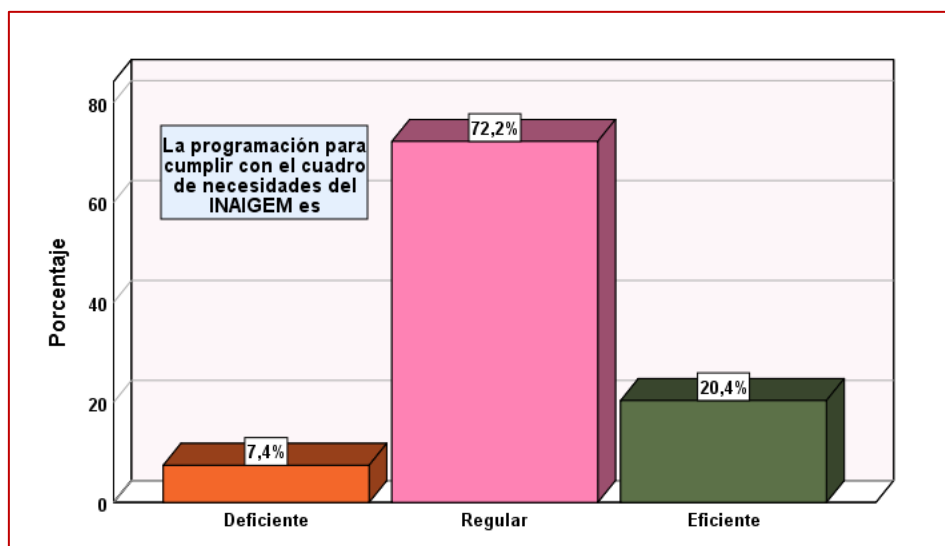
Se encontró en la tabla 19 y figura 19 que, para el 7,4% y el 72,2% de los entrevistados, la programación para cumplir con el cuadro de necesidades del INAIGEM es entre deficiente y regular respectivamente. Solo para el 20,4% la programación es eficiente.

**Tabla 19 Programación para cumplir con el cuadro de necesidades del INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	4	7,4	7,4
Regular	39	72,2	79,6
Eficiente	11	20,4	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 19 Programación para cumplir con el cuadro de necesidades del INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

#### 4.2.1.2-Elaboración del Plan Anual de Contrataciones en el INAIGEM.

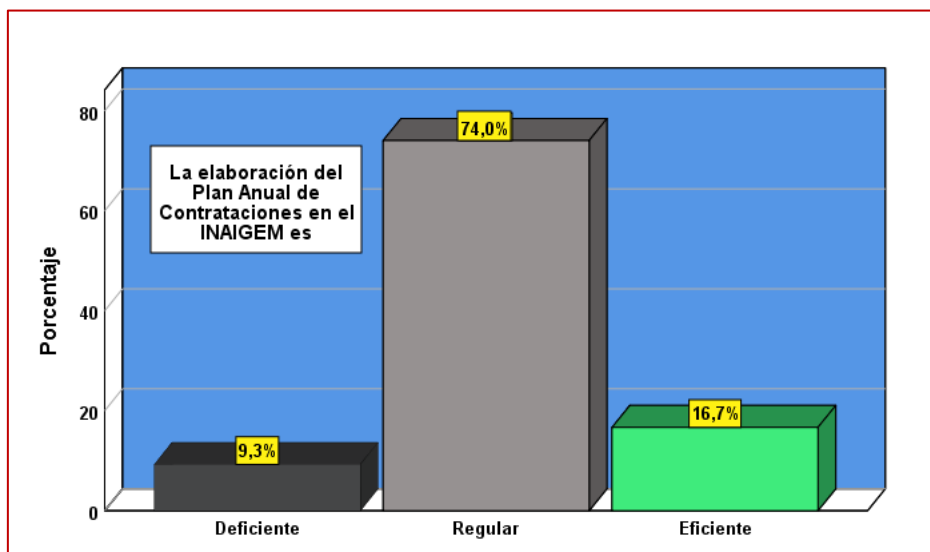
Se presenta en la tabla 20 y figura 20 que, para el 9,3% y el 74% de los entrevistados, la elaboración del plan anual de contrataciones en el INAIGEM es entre deficiente y regular respectivamente, mientras que, el 16,7% manifestó que, es eficiente.

**Tabla 20 Elaboración del Plan Anual de Contrataciones en el INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	9,3	9,3
Regular	40	74,0	83,3
Eficiente	9	16,7	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 20 Elaboración del Plan Anual de Contrataciones en el INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

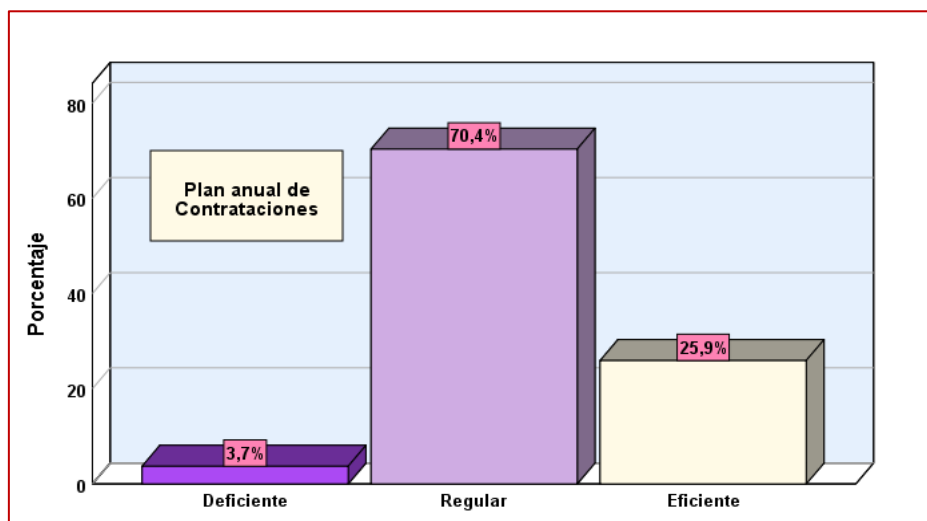
#### 4.2.1.3- Resumen descriptivo del plan anual de contrataciones.

En el siguiente resumen descriptivo se observa que, para el 3,7% y el 70,4% el plan anual de contrataciones en el INAIGEM es entre deficiente y regular respectivamente. Solo para el 25,9% de los encuestados, el plan anual de contrataciones es eficiente.

***Tabla 21 Resumen descriptivo del plan anual de contrataciones***

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	3,7	3,7
Regular	38	70,4	74,1
Eficiente	14	25,9	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia



***Figura 21 Resumen descriptivo del plan anual de contrataciones***

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia

#### 4.2.2.- Actuaciones preparatorias.

Consecutivamente, se muestran los resultados concernientes a la dimensión actuaciones preparatorias, referente al proceso de contrataciones.

##### 4.2.2.1- Atención de los requerimientos para las contrataciones en el INAIGEM.

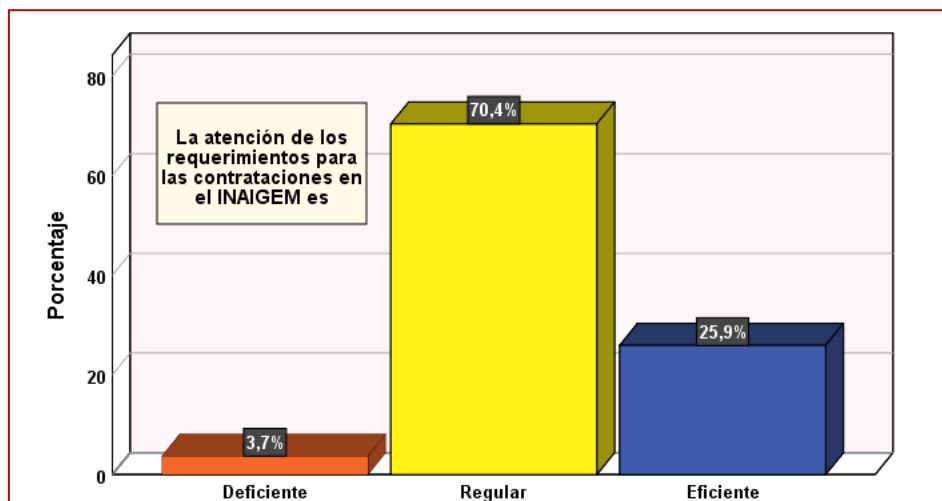
Se observa en la tabla 22 y figura 22 que, para el 3,7% y el 70,4% de los entrevistados, la atención de los requerimientos para las contrataciones en el INAIGEM es entre deficiente y regular. En cambio, solo para el 25,9% la atención de los requerimientos es eficiente.

**Tabla 22 Atención de los requerimientos para las contrataciones en el INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	3,7	3,7
Regular	38	70,4	74,1
Eficiente	14	25,9	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



**Figura 22 Atención de los requerimientos para las contrataciones en el INAIGEM**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Elaboración: Propia*

#### 4.2.2.2- Determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM.

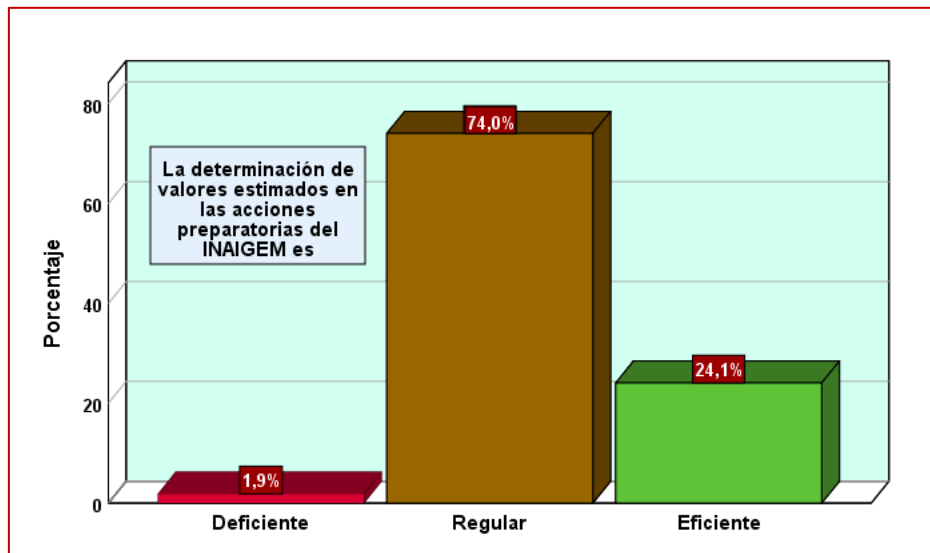
Se observa en la tabla 23 y figura 23 que, para el 1,9% y el 74% de los encuestados, la determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM es, entre deficiente y regular. Por el contrario, para el 24,1%, la determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM es eficiente.

**Tabla 23 Determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1,9	1,9
Regular	40	74,0	75,9
Eficiente	13	24,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 23 Determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

#### 4.2.2.3- Estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del INAIGEM.

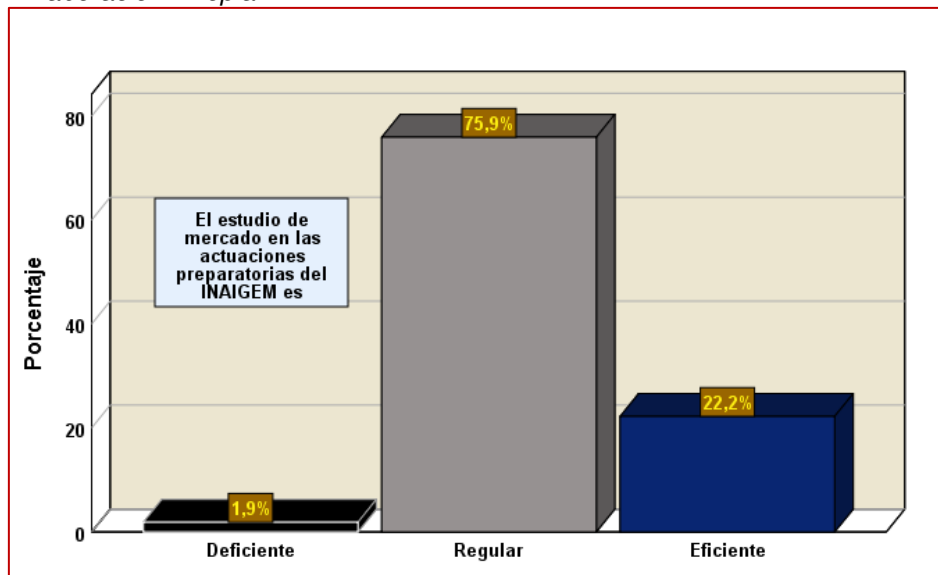
Se muestra en la tabla 24 y figura 24 que, para el 1,9% y el 75,9% de los entrevistados, el estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del INAIGEM es entre deficiente y regular respectivamente. Sin embargo, el 22,2% indicó que, el estudio del mercado es eficiente.

**Tabla 24 Estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1,9	1,9
Regular	41	75,9	77,8
Eficiente	12	22,2	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 24 Estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



#### 4.2.2.4- Resumen descriptivo de las actuaciones preparatorias.

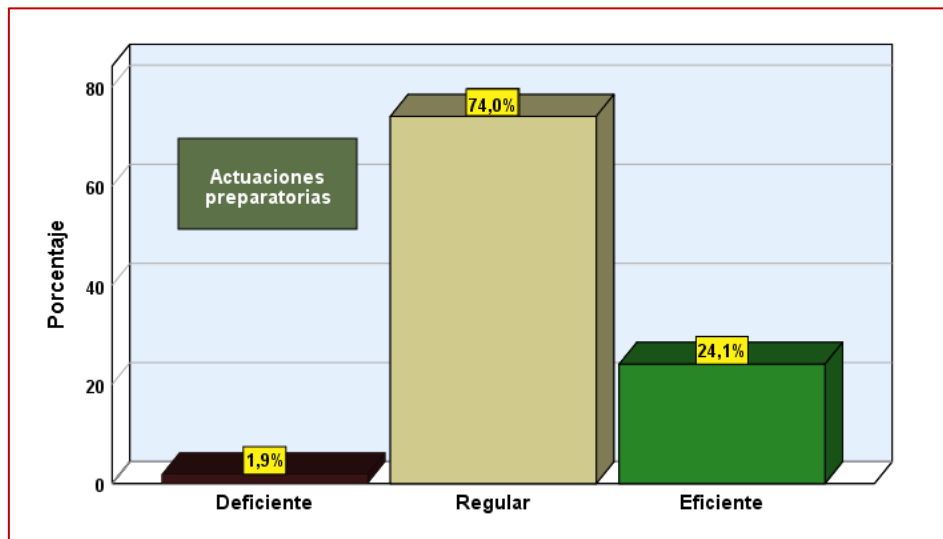
Se encontró en la tabla 25 y figura 25 que, para el 1,9% y el 74% las actuaciones preparatorias en el INAIGEM son entre deficiente y regular respectivamente. También se observó por otra parte que, para el 24,1%, las actuaciones preparatorias son eficientes.

**Tabla 25 Resumen descriptivo de las actuaciones preparatorias**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1,9	1,9
Regular	40	74,0	75,9
Eficiente	13	24,1	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



**Figura 25 Resumen descriptivo de las actuaciones preparatorias**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

### 4.2.3.- Contrataciones.

Finalmente, se presentan los resultados correspondientes a la dimensión contrataciones, concernientes a los procesos de contrataciones.

#### 4.2.3.1- Proceso de selección para las contrataciones del INAIGEM.

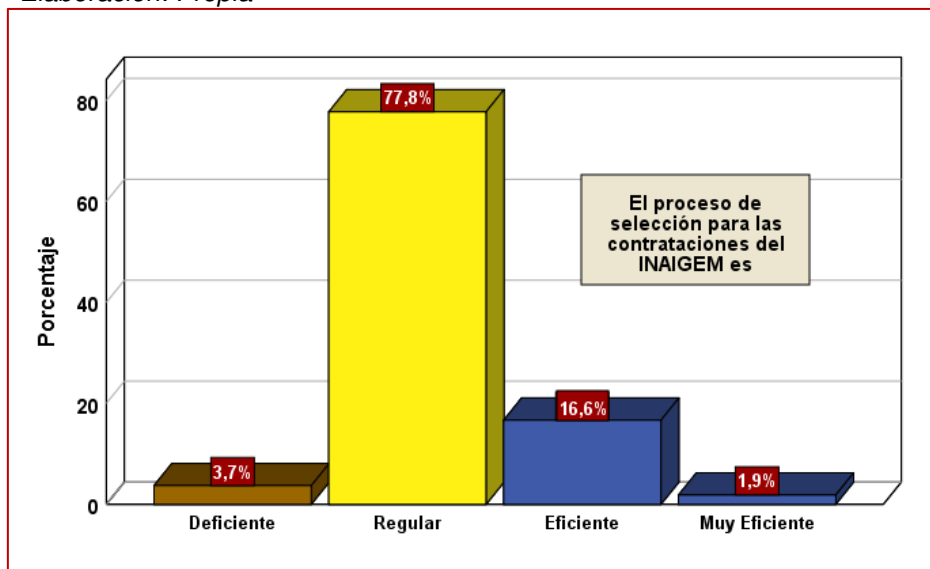
Se muestra en la tabla 26 y figura 26 que, para el 3,7% y el 77,8% de los entrevistados, el proceso de selección para las contrataciones del INAIGEM es entre deficiente y regular, mientras que, solo para el 16,6% y el 1,9% de los mismos, el proceso de selección es entre eficiente, y muy eficiente.

**Tabla 26 Proceso de selección para las contrataciones del INAIGEM**

Valor Cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	3,7	3,7
Regular	42	77,8	81,5
Eficiente	9	16,6	98,1
Muy Eficiente	1	1,9	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 26 Proceso de selección para las contrataciones del INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

**4.2.3.2- Ejecución contractual de los procesos de contratación del INAIGEM.**

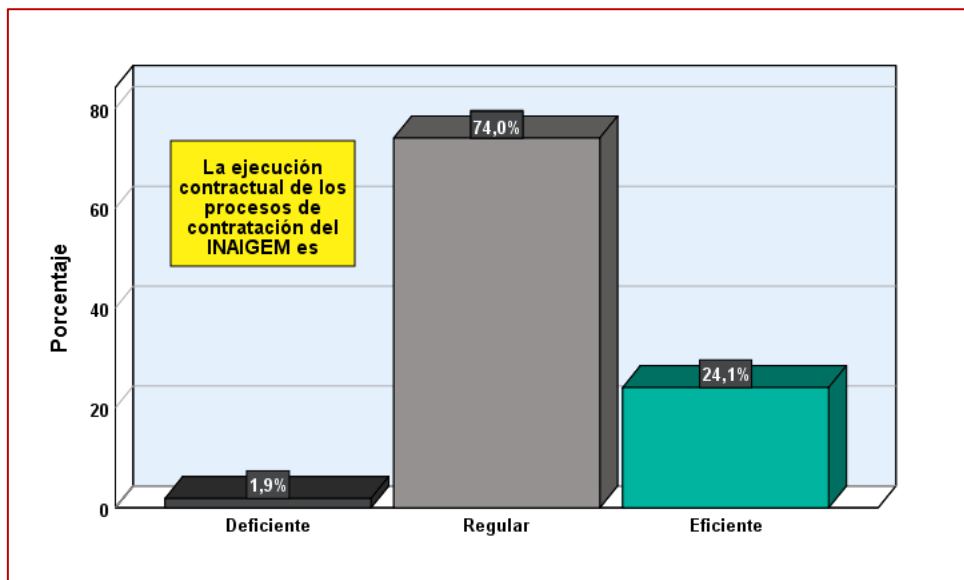
Se presenta en la tabla 27 y figura 27 que, para el 1,9% y el 74% de los encuestados, la ejecución contractual de los procesos de contratación del INAIGEM es entre deficiente y regular respectivamente. Por otro lado, el 24,1% indicó que, la ejecución contractual de los procesos de contrataciones es eficiente.

**Tabla 27 Ejecución contractual de los procesos de contratación del INAIGEM**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1,9	1,9
Regular	40	74,0	75,9
Eficiente	13	24,1	100,0
Total	54	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 27 Ejecución contractual de los procesos de contratación del INAIGEM**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

#### 4.2.3.4- Resumen descriptivo de las contrataciones.

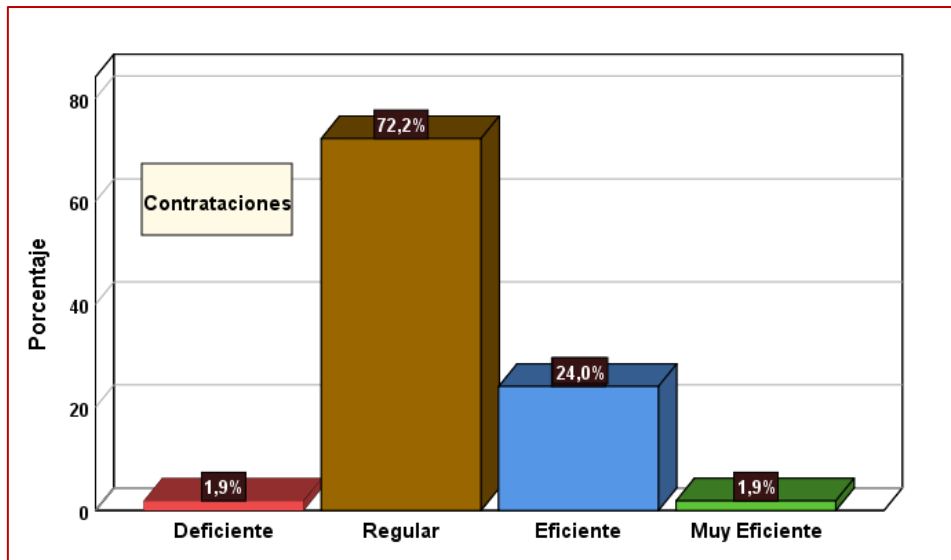
De manera descriptiva se observa en la tabla 28 y figura 28 que, para el 1,9% y el 72,2% de los entrevistados, las contrataciones en el INAIGEM son entre deficientes y regulares. Sin embargo, para el 24% y el 1,9%, las contrataciones en el INAIGEM son eficiente y muy eficientes respectivamente.

**Tabla 28 Resumen descriptivo de las contrataciones**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1,9	1,9
Regular	39	72,2	74,1
Eficiente	13	24,0	98,1
Muy Eficiente	1	1,9	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



**Figura 28 Resumen descriptivo de las contrataciones**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

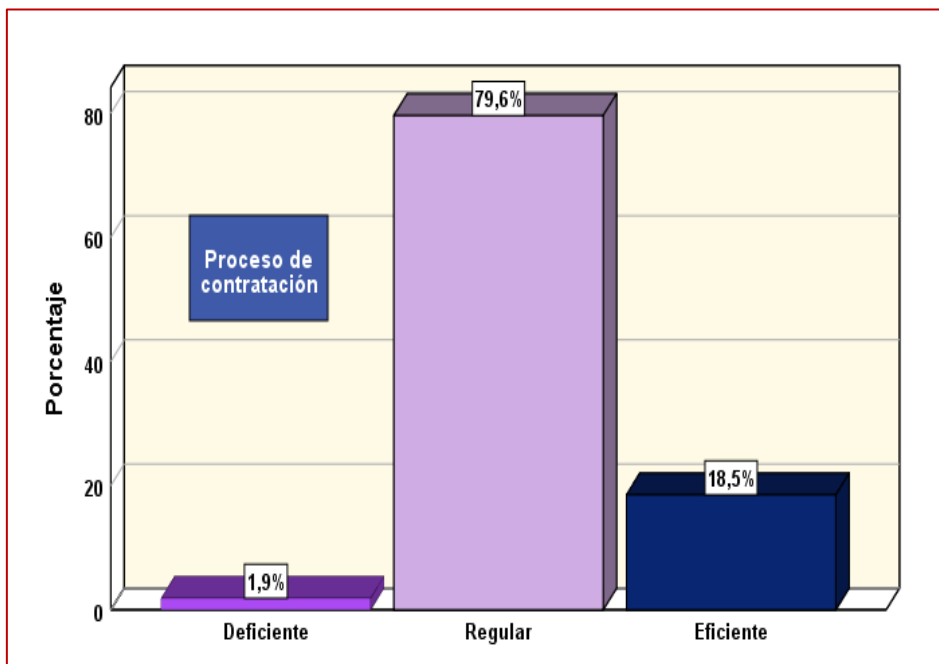
#### 4.2.4.- Resumen general del proceso de contratación.

De manera general se visualiza en la tabla 29 y figura 29 que, para el 1,9% y el 79,6% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, el proceso de contratación es deficiente, y regular respectivamente. Mientras que, solo el 18,5% expresó que es eficiente.

**Tabla 29 Resumen general del proceso de contratación**

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1,9	1,9
Regular	43	79,6	81,5
Eficiente	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*



**Figura 29 Resumen general del proceso de contratación**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*

#### **4.3.- Análisis de la gestión institucional y su influencia en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.**

Se muestra a continuación, los resultados concernientes a la gestión institucional, y el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Estableciendo relaciones entre la gestión institucional y las actuaciones preparatorias. Asimismo, se establecieron asociaciones para determinar, la influencia de la planificación de la gestión institucional y el proceso de contratación. Integrando a estos resultados, se presentaron asociaciones entre, la división y distribución de funciones en el INAIGEM con las contrataciones.

Para finalizar, se presenta la influencia del control de la gestión institucional, en el plan anual de contrataciones, y el proceso de contratación.

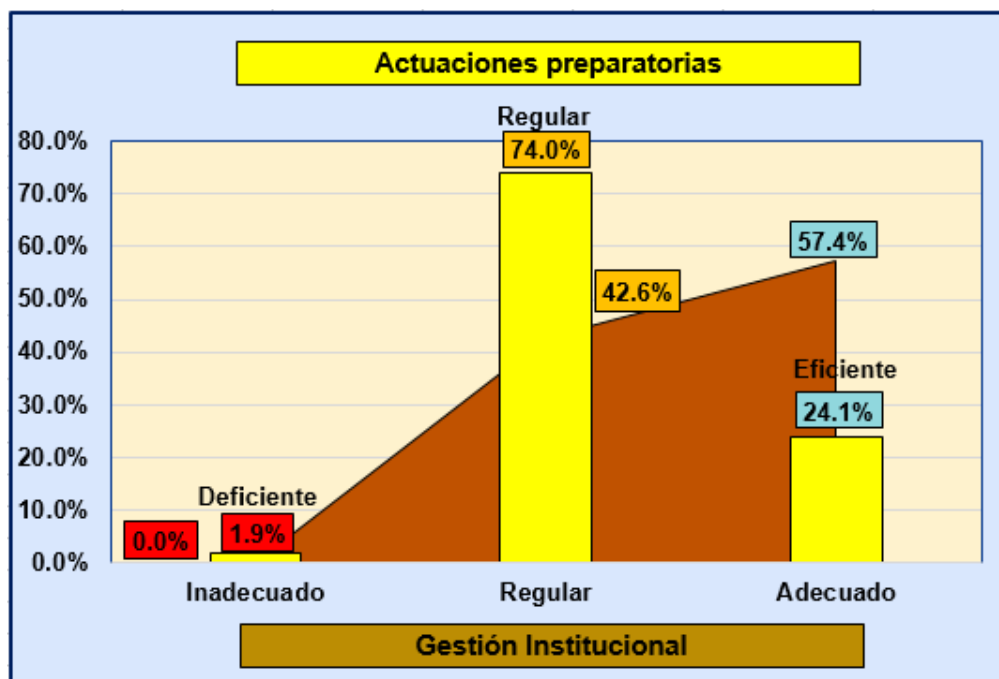
##### **4.3.1.- Gestión institucional y su influencia en las actuaciones preparatorias del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.**

Se observa en la tabla 30 y figura 30 que, para el 42,6% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, la gestión institucional funciona de manera regular. Asimismo, para 1,9% y el 74%, las actuaciones preparatorias en el INAIGEM son entre deficiente y regular respectivamente.

**Tabla 30 Gestión institucional y su influencia en las actuaciones preparatorias del INAIGEM**

	Actuaciones preparatorias			Total	
	Deficiente	Regular	Eficiente		
Gestión Institucional	Regular	1,9%	37,0%	3,7%	42,6%
	Adecuada	0,0%	37,0%	20,4%	57,4%
Total	1,9%	74,0%	24,1%	100,0%	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*



**Figura 30 Gestión institucional y su influencia en las actuaciones preparatorias del INAIGEM**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*

Se observa, en la tabla 31, el análisis chi cuadrado de la relación entre la gestión institucional, y las actuaciones preparatorias, encontrándose una asociación, con un  $p\text{-valor} = 0.045 < \alpha 0,05$  indicando que, la gestión institucional, está influyendo en las actuaciones preparatorias.

**Tabla 31 Análisis chi cuadrado de la gestión institucional y las actuaciones preparatorias del INAIGEM**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,181 <sup>a</sup>	2	,045
N de casos válidos	54		

a. 2 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .43.

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

#### **4.3.2.- Planificación y su influencia en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.**

Para el 25,9% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, la planificación respecto a la gestión institucional es regular. Igualmente, para el 1,9% y el 79,6% de los servidores, el proceso de contratación es deficiente y regular respectivamente. Los resultados mencionados se observan en la tabla 32 y figura 31 a continuación.

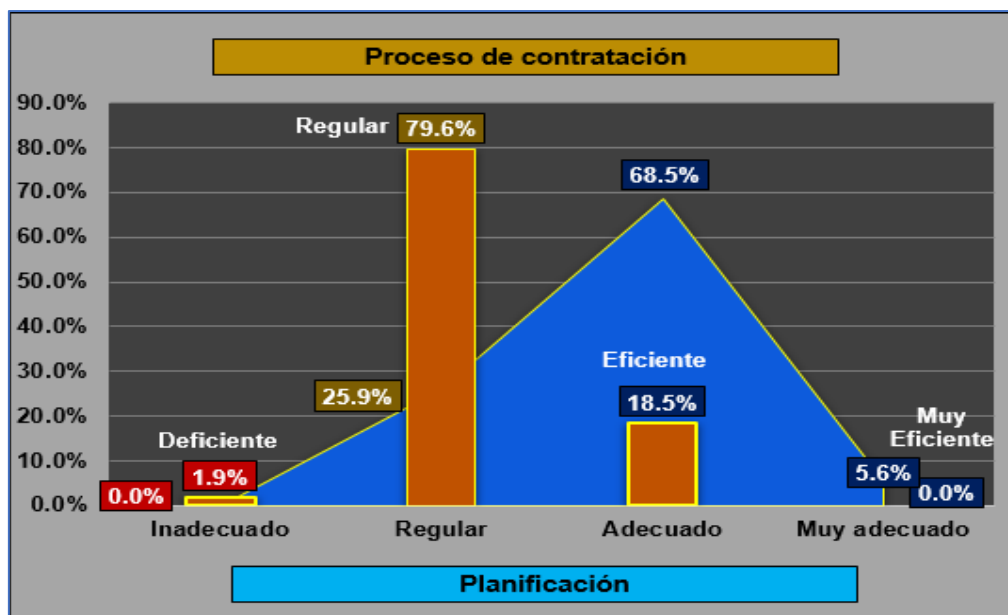
**Tabla 32 Planificación y su influencia en el proceso de contratación del INAIGEM**

		Proceso de contratación			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Planificación	Regular	1,9%	22,2%	1,9%	25,9%
	Adecuada	0,0%	55,6%	13,0%	68,5%
	Muy Adecuada	0,0%	1,9%	3,7%	5,6%
Total		1,9%	79,6%	18,5%	100,0%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*





**Figura 31 Planificación y su influencia en el proceso de contratación del INAI GEM**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

Se puede apreciar en la siguiente tabla 33, el análisis del chi cuadrado de la relación entre la planificación de la gestión institucional, y el proceso de contratación, hallándose una asociación, con un  $p\text{-valor} = 0.076 < \alpha 0,08$  indicando que, la planificación de la gestión institucional, está influyendo en el proceso de contratación.

**Tabla 33 Análisis chi cuadrado de la planificación y el proceso de contratación**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,477 <sup>a</sup>	4	,076
N de casos válidos	54		

a. 6 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .06.

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

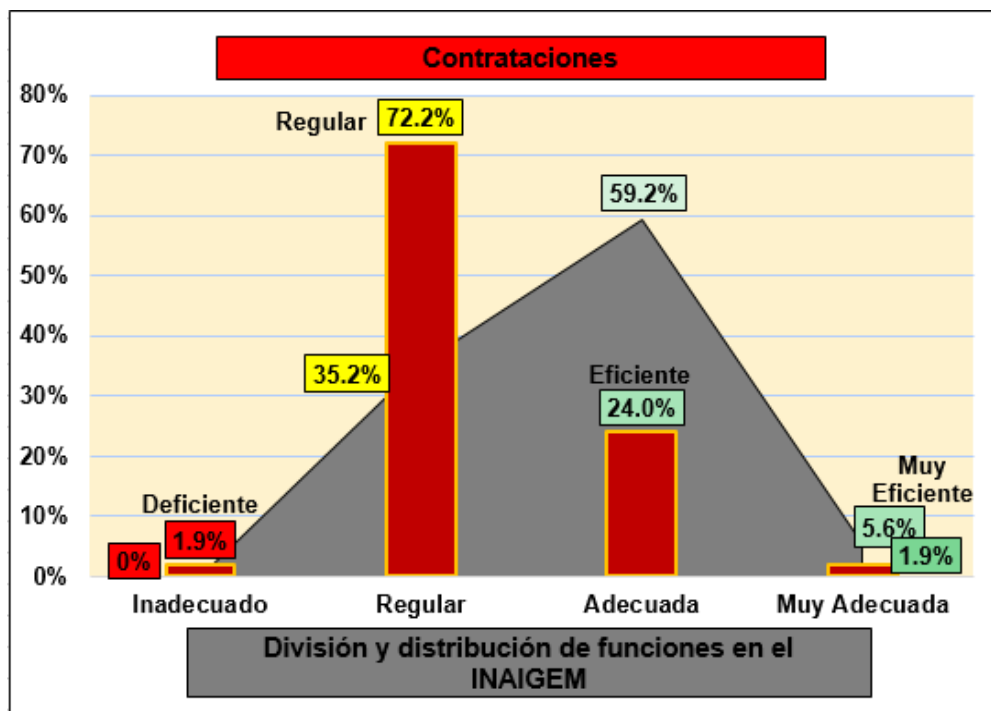
**4.3.3.- División y distribución de funciones en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña y su influencia en las contrataciones.**

El 35,2% de los entrevistados manifestaron que, la división y distribución de funciones en el INAIGEM es regular. También se observa que, para el 1,9% y el 72,2% de los entrevistados, las contrataciones en el INAIGEM son entre deficientes y regulares. Estos resultados mencionados se visualizan en la tabla 34 y figura 32 a continuación.

**Tabla 34 División y distribución de funciones en el INAIGEM y su influencia en las contrataciones**

		Contrataciones				Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	Muy Eficiente	
División y distribución de funciones en el INAIGEM es	Regular	1,9%	25,9%	7,4%	0,0%	35,2%
	Adecuada	0,0%	44,4%	14,8%	0,0%	59,3%
	Muy Adecuada	0,0%	1,9%	1,9%	1,9%	5,6%
	Total	1,9%	72,2%	24,0%	1,9%	100,0%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.  
Elaboración: Propia*



**Figura 32 División y distribución de funciones en el INAIGEM y su influencia en las contrataciones**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

Se observa en la tabla 35, el análisis chi cuadrado de la relación entre la división y distribución de funciones en el INAIGEM, y las contrataciones, encontrándose una asociación, con un  $p\text{-valor} = 0.003 < \alpha 0,05$  indicando que, la división y distribución de funciones en el INAIGEM, está influyendo en las contrataciones.

**Tabla 35 Análisis chi cuadrado de la División y distribución de funciones en el INAIGEM y las contrataciones**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,700 <sup>a</sup>	6	,003
N de casos válidos	54		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

#### 4.3.4.- Liderazgo en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, y su influencia en las actuaciones preparatorias.

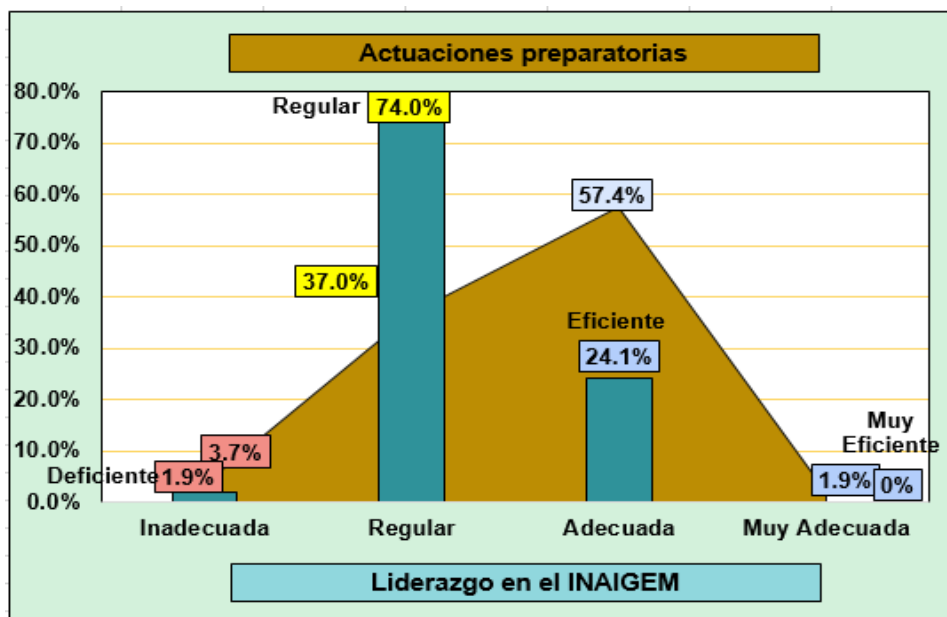
Se presenta en la table 36 y figura 33 que, para el 3,7% y el 37% de los encuestados, el liderazgo en el INAIGEM es entre inadecuado, y regular respectivamente. Asimismo, para el 1,9% y el 74% las actuaciones preparatorias en el INAIGEM son entre deficiente y regular.

**Tabla 36 Liderazgo en el INAIGEM, y su influencia en las actuaciones preparatorias**

		Actuaciones preparatorias			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
El liderazgo en el INAIGEM es	Inadecuada	1,9%	1,9%	0,0%	3,7%
	Regular	0,0%	35,2%	1,9%	37,0%
	Adecuada	0,0	35,2%	22,2%	57,4%
	Muy Adecuada	0,0%	1,9%	0,0%	1,9%
Total		1,9%	74,0%	24,1%	100,0%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



**Figura 33 Liderazgo en el INAIGEM, y su influencia en las actuaciones preparatorias**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

Se observa, en la tabla 37, el análisis chi cuadrado de la relación entre el liderazgo en el INAIGEM, y las actuaciones preparatorias, encontrándose una asociación, con un  $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha 0,05$  indicando que, el liderazgo en el INAIGEM, está influyendo en las actuaciones preparatorias.

**Tabla 37 Análisis chi cuadrado del liderazgo en el INAIGEM, y las actuaciones preparatorias**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,616 <sup>a</sup>	6	,000
N de casos válidos	54		

a. 9 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

#### **4.3.5.- Control y su influencia en el plan anual de contrataciones del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Huaraz 2021.**

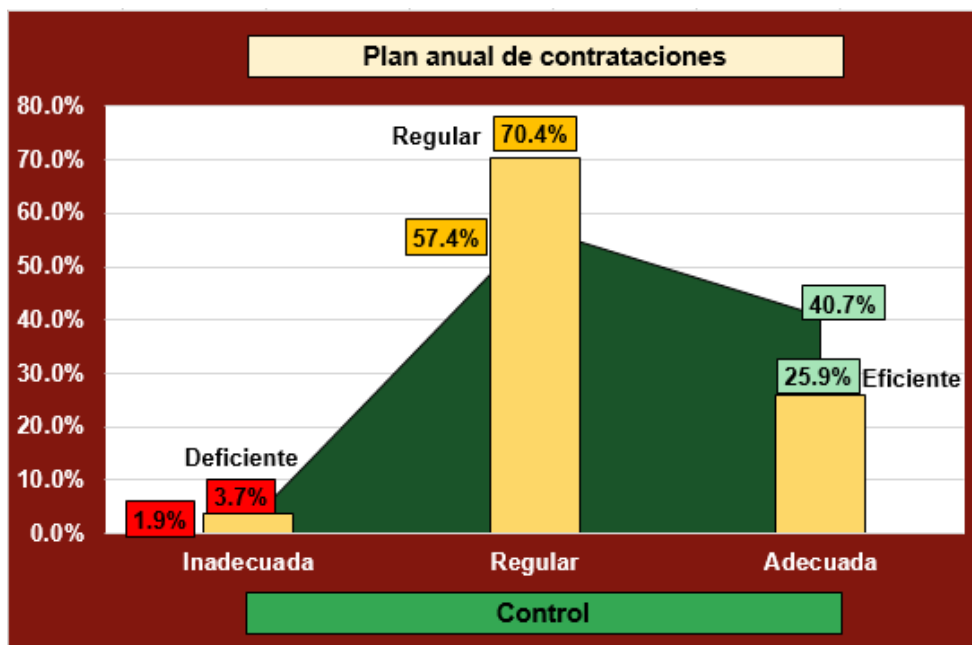
Se encontró en el siguiente análisis que, para el 1,9% y el 57,4% de los servidores encuestados, el control de la gestión institucional entre inadecuada y regular respectivamente. Por otro lado, se observó que, para el 3,7% y el 70,4% el plan anual de contrataciones en el INAIGEM es entre deficiente y regular.

**Tabla 38 Control y su influencia en el plan anual de contrataciones**

		Plan anual de Contrataciones			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Control	Inadecuada	0,0%	1,9%	0,0%	1,9%
	Regular	3,7%	48,1%	5,6%	57,4%
	Adecuada	0,0%	20,4%	20,4%	40,7%
Total		3,7%	70,4%	25,9%	100,0%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



**Figura 34 Control y su influencia en el plan anual de contrataciones**

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

Se aprecia, en la tabla 39, el análisis del chi cuadrado sobre el control de la gestión institucional, y el plan anual de contrataciones, encontrándose una asociación, con un  $p\text{-valor} = 0.017 < \alpha 0,05$  indicando que, el control de la gestión institucional, está influyendo en el plan anual de contrataciones.

**Tabla 39 Análisis chi cuadrado del Control y el plan anual de contrataciones**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,043 <sup>a</sup>	4	,017
N de casos válidos	54		

a. 5 casillas (55.6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*

#### 4.3.6.- Control y su influencia en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021.

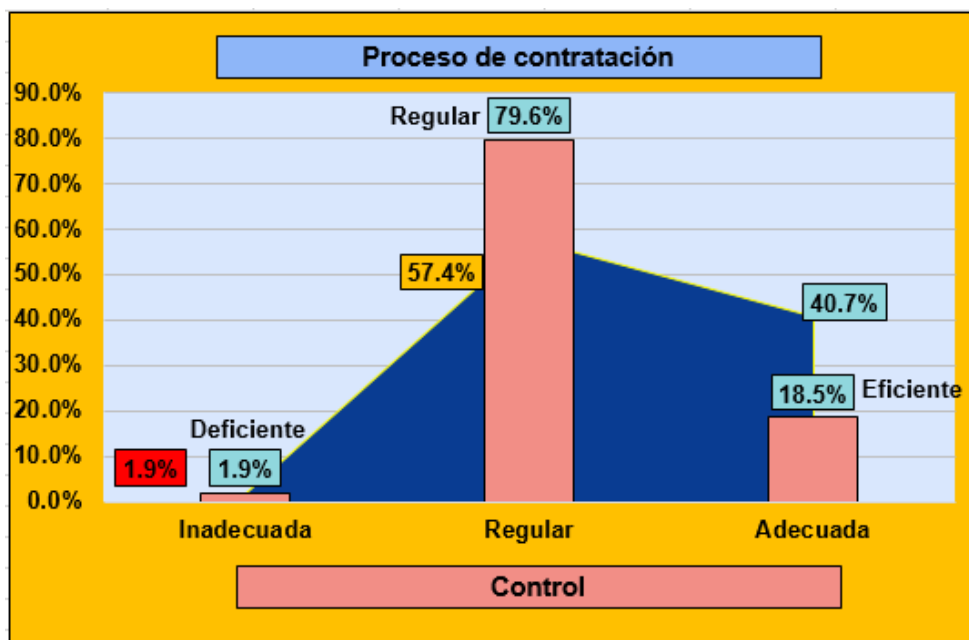
Se muestra en la tabla 40 y figura 35 que, para el 1,9% y el 57,4% de los servidores encuestados, el control de la gestión institucional entre inadecuada y regular respectivamente. Para el 1,9% y el 79,6%, el proceso de contratación es entre deficiente, y regular respectivamente.

**Tabla 40 Control y su influencia en el proceso de contratación**

		Proceso de contratación			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Control	Inadecuada	1,9%	0,0%	0,0%	1,9%
	Regular	0,0%	55,6%	1,9%	57,4%
	Adecuada	0,0%	24,1%	16,7%	40,7%
Total		1,9%	79,6%	18,5%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia



**Figura 35 Control y su influencia en el proceso de contratación**

Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.

Elaboración: Propia

Se aprecia, en la tabla 41, el análisis chi cuadrado del control de la gestión institucional, y el plan anual de contratación, encontrándose una asociación, con un p-valor = 0.000 <  $\alpha$  0,05 indicando que, el control de la gestión institucional, está influyendo en el proceso de contratación.

**Tabla 41 Análisis chi cuadrado del control y el proceso de contratación**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66,162 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	22,693	4	,000
Asociación lineal por lineal	15,891	1	,000
N de casos válidos	54		

a. 6 casillas (66.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

*Fuente: Cuestionario aplicado a los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña.*

*Elaboración: Propia*



## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

En la investigación de (Montaña, 2021) sobre “Políticas e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional como Herramienta de Mejoramiento de la Gestión Institucional en la SIJIN Caquetá con Sede en Florencia”, se encontró que:

“El 31% está en desacuerdo con las funciones que desempeña en la unidad, por otro lado, el 22%, y el 44% se encuentran de acuerdo, y totalmente de acuerdo con las funciones que cumplen en su unidad corresponden al cargo asignado”

En la presente investigación se tiene que, para el 64,8% de los entrevistados, la división y distribución de funciones en el INAIGEM es entre adecuada y muy adecuada, encontrándose coincidencias con la investigación de (Montaña, 2021).

En Colombia, (Montaña, 2021) realizó un estudio sobre “Políticas e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional como Herramienta de Mejoramiento de la Gestión Institucional en la SIJIN Caquetá con Sede en Florencia”, se encontró que:

“El 63,9% es entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con los niveles de comunicación, y el 36,1% tuvo una percepción baja”.

En la presente investigación se encontró que, para el 50% de los entrevistados, los canales de comunicación en el INAIGEM funcionan entre adecuado y muy adecuado, presentando diferencias con lo hallado por (Montaña, 2021), donde mayor porcentaje, se encuentran de acuerdo con los niveles de comunicación.

En la investigación de (Perleche, 2020) sobre las “Contrataciones del Estado y su relación con la ejecución presupuestal de la Municipalidad de San Juan de Bigote, Piura”, se encontró que:

“El 43,33% señaló que, la ejecución contractual a veces es adecuada, y el 56,67% casi siempre se desarrollan las actividades de la ejecución contractual de forma adecuada”

Estos resultados presentan diferencias con lo encontrado en la presente investigación donde el 24,1% de los encuestados indicaron que, la ejecución contractual de los procesos de contrataciones es eficiente, es decir, existe mejor efectividad de la ejecución contractual en lo encontrado por (Perleche, 2020).

También en la investigación de (Perleche, 2020) sobre las “Contrataciones del Estado y su relación con la ejecución presupuestal de la Municipalidad de San Juan de Bigote, Piura”, se encontró que:

“El 96,67% señaló que, a veces se realiza la programación y actos preparatorios, para el 3,33% casi siempre se realiza la programación y actos preparatorios, de la variable en el desarrollo de sus actividades”

A diferencia de la presente investigación, donde el 24,1% señaló que las actuaciones preparatorias en el INAIGEM son eficientes, es decir, en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, las actuaciones preparatorias se desarrollan de mejor manera que, en la Municipalidad de San Juan de Bigote, según lo señalado por (Perleche, 2020).

En el estudio de (Vega, 2020) titulada “Programas presupuestales y gestión institucional en el Programa Agro rural Dirección Zonal La Libertad- 2019”, se encontró que:

“Sobre la variable gestión institucional, el 68% de los trabajadores manifiestan un nivel regular, seguida de un nivel bueno de 29% y un nivel deficiente de 3%”

En el presente estudio se tiene que, para el 57,4% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, la gestión institucional es adecuada, porcentaje superior a lo encontrado por (Vega, 2020).

Por su parte, (Chain, 2017) en su investigación titulada “Gestión institucional y simplificación administrativa en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2017”, encontró que:

“La dimensión Control se respalda por los valores del 8.33%, 23.33% y 43.33% que consideran que esta dimensión se encuentra muy bien, bien y regular respectivamente”

En el presente estudio se encontró que, para el 57,4% de los servidores encuestados, el control de la gestión institucional es regular, porcentaje mayor a lo encontrado por (Chain, 2017), con respecto al desarrollo del control de la gestión institucional de manera regular.

Por otro lado, en la investigación de (Chain, 2017) titulada “Gestión institucional y simplificación administrativa en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2017”, se tiene que:

“El 40% de los trabajadores manifestó que la organización es regular si a ello se suma que el 26.67% la considera deficiente, se tiene un alto porcentaje que considera que la estructura organizativa no encuentra apropiadamente concebida, teniendo solamente un 33.33% que la considera apropiada”.

En el presente estudio se encontró que, para el 42,6% de los servidores la organización, la gestión institucional es regular, porcentaje superior a lo encontrado por (Chain, 2017).

En el estudio de (Vega, 2020) titulado “Programas presupuestales y gestión institucional en el Programa Agro rural Dirección Zonal La Libertad- 2019”, se halló lo siguiente:

“Se destaca un nivel regular en la dimensión planificación con 42%, para el 35% existe un nivel bueno, por su parte el 23% considera que, existe un nivel deficiente en cuanto a la dimensión planificación”

Para el 68,5% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, la planificación respecto a la gestión institucional es adecuada, porcentaje mayor a lo encontrado por (Vega, 2020).

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Partiendo del análisis de la gestión institucional, se tiene que, según el 42,6% de los servidores del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, la gestión institucional funciona de manera regular, lo que se ve reflejado en el 48,1% de los entrevistados, quienes señalan que la elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el INAIGEM es regular, también se tiene que, para el 79,6% el proceso de contratación, es regular.

**SEGUNDA:** La gestión institucional influye en las actuaciones preparatorias de contrataciones del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Esto se puede apreciar en el 75,9% de los encuestados, quienes señalan que, la determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM no es eficiente; también el 77,8% indicó que, el estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del INAIGEM no es eficiente.

**TERCERA:** La planificación institucional se encuentra asociada con el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, lo que se aprecia en el 29,6% de los servidores entrevistados, el proceso de formulación de los objetivos institucionales del INAIGEM no es adecuado. Asimismo, el 25,9% indicó que el plan estratégico institucional de INAIGEM es regular.

**CUARTA:** La división y distribución de funciones en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña se encuentra asociada con las contrataciones. Encontrándose que, para el 35,2% de los entrevistados, la división y distribución de funciones en el INAIGEM es regular. Para el 81,5%, el proceso de selección para las contrataciones del instituto no es eficiente.

**QUINTA:** El liderazgo en el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, se encuentra asociado con las actuaciones preparatorias. Encontrándose que, para el 40,7% de los encuestados, el liderazgo en el INAIGEM no es adecuado, asimismo, según el 44,4%, la toma de decisiones en el INAIGEM tampoco es adecuada.

**SEXTA:** El control se encuentra asociado con el plan anual de contrataciones del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Estos resultados se reflejan en el 79,6% de los entrevistados, quienes indicaron que, la programación para cumplir con el cuadro de necesidades del INAIGEM no es adecuada, asimismo, según el 83,3%, la elaboración del plan anual de contrataciones en el INAIGEM no es eficiente.

**SÉPTIMA:** El control se encuentra asociado con el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña. Lo que se puede apreciar en el 57,4% de los encuestados, quienes señalan que, la evaluación del desempeño en el INAIGEM, no es adecuada, por su parte el 63% señaló que, las acciones correctivas del INAIGEM no se implementan de manera adecuada.

## RECOMENDACIONES

A las autoridades del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, se les recomienda:

**PRIMERA:** Mejorar la gestión institucional optimizando la asignación de recursos humanos, financieros, materiales, asimismo, se les sugiere mejorar la elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo, así como los canales de comunicación, orientando a la alta dirección del Instituto para motivar a los servidores.

**SEGUNDA:** Mejorar las actuaciones preparatorias, optimizando la atención de los requerimientos para las contrataciones en el Instituto, así como también, mejorar la determinación de valores estimados, y el estudio de mercado en las actuaciones preparatorias.

**TERCERA:** Mejorar la planificación de la gestión institucional del Instituto, incrementando las acciones con el propósito de alinearse a la misión institucional, optimizando el proceso de formulación de los objetivos institucionales, a su vez, se sugiere perfeccionar el plan estratégico institucional.

**CUARTA:** Optimizar la división y distribución de funciones, en el INAIGEM mejorando el proceso de selección para las contrataciones, así como la ejecución contractual de los procesos de contratación.



**QUINTA:** Incrementar el liderazgo en el instituto, a través de actividades motivacionales, asimismo, se sugiere mejorar la toma de decisiones.

**SEXTA:** Optimizar el Plan Anual de Contrataciones, mejorando la programación para cumplir con el cuadro de necesidades, así como la elaboración del Plan.

**SÉPTIMA:** Mejorar el control de la gestión institucional, optimizando el sistema de control, asimismo, se sugiere incrementar la aplicación de la evaluación de desempeño, perfeccionando a su vez, la implementación de las acciones correctivas.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Bachenheimer, H. (2016). Defenición de Términos. *Facultad de Ciencias económicas y administrativas*. Obtenido de <http://186.116.11.66/suimweb/ARCHIVOS/BIBLIOGRAF%C3%8DA%20COMPLEMENTARIA/OTRA%20BIBLIOGRAF%C3%8DA/GLOSARIO%20ECONOM%C3%8DA%20Y%20ADMINISTRACI%C3%93N.PDF>
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf)
- Carrasco, M., & Garcia, G. (2018). *La gestión institucional y la calidad del aprendizaje de los estudiantes de educación primaria de la institución educativa “Cayetano Heredia Sánchez” del distrito de San Juan de Lurigancho-Lima 2014*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12721/Carrasco\\_CM-Garcia\\_BGO.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12721/Carrasco_CM-Garcia_BGO.pdf?sequence=1)
- Casas, R. (2018). *Actividades de control interno y su relación con la gestión institucional en la municipalidad distrital de las piedras, 2018*. Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27470/casas\\_hr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27470/casas_hr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Chain, C. (2017). *Gestión institucional y simplificación administrativa en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2017*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19910/chain\\_rc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19910/chain_rc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). México: McGrawHill.
- Galvez, M. (2017). *El plan anual de contrataciones y gestión administrativa en la unidad de gestión educativa local N°15 Huarochiri año 2016*. Universidad César Vallejo, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8996/Galvez\\_VM M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8996/Galvez_VM_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, D. (2019). Panorama actual del arbitraje en contrataciones con el Estado: algunas reflexiones a propósito de las últimas modificaciones a la Ley N.º 30225 y su reglamento. *Revista de Derecho YACHAQ*(Nº10), pp.47-62. Obtenido de <http://www.ciedcusco.com/wp-content/uploads/2020/04/3.-Diego-Fernando-Garc%C3%ADa-Vizcarra-Panorama-actual-del-arbitraje-en-contrataciones-con-el-Estado.pdf>
- Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de montaña. (2017). *Cuadro para asignación de personal- Provicional*. Perú . Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1286663/CAP%20PROVISIONAL%20INAIGEM.pdf>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. (2009). *Gestión Pública*. IDEA Internacional, Perú. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n\\_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

Lusthaus, C., Adrien, M., Fred, G., & Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de [http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados\\_apuntes\\_webOrg.pdf](http://www.fi.uba.ar/archivos/posgrados_apuntes_webOrg.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del estado. *Decreto Supremo N° 344-2018-EF*. Obtenido de [https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018\\_DL1444/DS%20344-2018-EF%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2030225.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018_DL1444/DS%20344-2018-EF%20Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%B0%2030225.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. *Decreto Supremo N° 082-2019-EF*. Perú. Obtenido de [https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018\\_DL1444/TUO\\_ley-30225-DS-082-2019-EF.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/2018_DL1444/TUO_ley-30225-DS-082-2019-EF.pdf)

Ministerio del Ambiente. (2016). *Informe para la transferencia de Gestión*. Lima. Obtenido de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/INAIGEM.pdf>

Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (2017). *Sistema de Gestión*. Colombia. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/Glosario+de+terminos.pdf>

Montaña, H. (2021). *Políticas e Instrumentos de Medición del Clima Organizacional como Herramienta de Mejoramiento de la Gestión Institucional en la SIJIN Caquetá con Sede en Florencia*. Universidad Nacional Abierta Y A Distancia - UNAD, Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38888/hsmontanar.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Navas, C. (2016). Las contrataciones públicas: su trascendencia y desarrollo en el marco del comercio internacional y del TLC suscrito con Estados Unidos. *LEX - Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Política* , pp.18. doi: <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v14i17.943>

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2017). *Formatos para procesos de contratación*. Perú. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/355635/Formatos\\_para\\_procesos\\_de\\_contrataci%C3%B3n\\_\\_Ley\\_N\\_\\_30225\\_20190826-2102-1u6husd.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/355635/Formatos_para_procesos_de_contrataci%C3%B3n__Ley_N__30225_20190826-2102-1u6husd.pdf)

Perleche, C. (2020). *Contrataciones del Estado y su relación con la ejecución presupuestal de la Municipalidad de San Juan de Bigote, Piura*. Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45155/Perleche\\_PC\\_SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45155/Perleche_PC_SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Red Interamericana de Compras Gubernamentales. (2020). *Cómo enfrentar el COVID-19 desde las contrataciones públicas*. Organización de los Estados Americanos. Obtenido de <http://www.oas.org/docs/ricg/Agenda-del-Webinar-DGPE-esp-Como-enfrentar-el-COVID-19-desde-las-contrataciones-publicas.pdf>

Tazza, E. (2020). *Procesos de contrataciones con el estado y la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de San Agustín de cajas 2017*. Universidad Peruana los Andes, Huancayo, Perú. Obtenido de [http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1996/T037\\_46264800\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/1996/T037_46264800_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Torres, B. (2020). Los actos de corrupción en las contrataciones del estado a consecuencia del COVID-19 ¿Delito funcional o infracción administrativa? *Revista de Derecho de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Vol.5(Nº1)*, pp. 21-34. doi:<https://doi.org/10.47712/rd.2020.v5i1.67>

Ulloa, J., Nail, O., Castro, A., & Muñoz, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios Pedagógicos XXXVIII(Nº1)*, pp.121-129. doi: 10.4067/S0718-07052012000100007

UNESCO. (2020). *COVID-19 Problemas sociales y psicológicos en la pandemia*. Obtenido de <https://es.unesco.org/news/covid-19-problemas-sociales-y-psicologicos-pandemia>

Universidad de Colima. (20 de 03 de 2015). *Componente de Gestión Institucional*. Obtenido de Modelo UCOL, México: <https://www.ucol.mx/modelo-ucol/componente-gestion->

institucional.htm#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20institucional%20es%20el,  
de%20Autonom%C3%ADa%20universitaria%20responsable%2C%20Gobern  
abilidad%2C

Vega, A. (2020). *Programas presupuestales y gestión institucional en el Programa*

*Agro rural* Dirección Zonal La Libertad- 2019. Universidad César Vallejo, Trujillo.

Obtenido de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45476/Vega\\_VA](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45476/Vega_VA)

E-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

## ANEXO 1: CUESTIONARIO

El cuestionario tiene busca determinar de qué manera, la gestión institucional influye en el proceso de contratación del Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña, Huaraz 2021. Con la finalidad de proponer mejoras los procesos de contratación a través del fortalecimiento de la gestión institucional.

**Instrucciones:** Debe seleccionar con (x) una opción de respuesta, por cada cuestionamiento planteado, se le solicita responder a cada uno de ellos honestamente, para poder conocer su opinión respecto al tema de estudio.

Gestión Institucional	Muy Inadecuada	Inadecuada	Regular	Adecuada	Muy Adecuada
1.-Las acciones en general del INAIGEM se alinean a la misión institucional, de manera					
2.-El proceso de formulación de los objetivos institucionales del INAIGEM es					
3.-En su opinión, el plan estratégico institucional de INAIGEM es					
4.-Para usted, la división y distribución de funciones en el INAIGEM es					
5.-La asignación de recursos (financiero, RRHH, materiales, etc.) en el INAIGEM es					
6.-La elaboración de Instrumentos técnicos de apoyo en el INAIGEM es					
7.-Los canales de comunicación en el INAIGEM funcionan de forma					
8.-La alta dirección del INAIGEM, motiva a los servidores de forma					
9.-El liderazgo en el INAIGEM es					
10.-En su opinión, la toma de decisiones en el INAIGEM es					
11.-En el INAIGEM el sistema de control funciona de forma					
12.-La evaluación del desempeño en el INAIGEM es					
13.-Las acciones correctivas del INAIGEM se implementan de manera					

**Elaboración:** Propia



<b>Proceso de contratación</b>	<b>Muy Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Regular</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Muy Eficiente</b>
14.- La programación para cumplir con el cuadro de necesidades del INAIGEM es					
15.- La elaboración del Plan Anual de Contrataciones en el INAIGEM es					
16.- La atención de los requerimientos para las contrataciones en el INAIGEM es					
17.- La determinación de valores estimados en las acciones preparatorias del INAIGEM es					
18.- El estudio de mercado en las actuaciones preparatorias del INAIGEM es					
19.-El proceso de selección para las contrataciones del INAIGEM es					
20.- La ejecución contractual de los procesos de contratación del INAIGEM es					

**Elaboración:** Propia

## ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

I. Datos Generales

- Título de la Investigación: "LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN GLACIARES Y ECOSISTEMAS DE MONTAÑA, HUARAZ 2021"
- Apellidos y Nombres del experto: Huamán Pérez Elvira Macedonia.
- Grado Académico: Maestro en Gestión Pública.
- Institución en la que trabaja el experto: INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN GLACIARES Y ECOSISTEMAS DE MONTAÑA-INAIGEM.
- Cargo que desempeña: Especialista en Logística II.
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autores del instrumento: ANTAURCO PALACIOS SINDY MILAGROS  
MARQUEZ ARBAIZA DAVID GIL
- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					X
<b>OBJETIVIDAD</b>	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				X	
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				X	
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
<b>METODOLOGÍA</b>	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
<b>PERTINENCIA</b>	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X
<b>SUBTOTAL</b>					8	40
<b>TOTAL</b>					8	40

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente

Lima, 18 de febrero del 2021

  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI: 42497405

## **ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

## **ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

## ANEXO 5: BASE DE DATOS

	P1 Las ac	P2 El roce su	P3 En su	Pl nif cac	Pl nif cac	P4 Pa u	P5 La asig	P6 La elab	O rg a	O rg a	P7 Lo ca	P8 La alta	P9 El dera	P10 Er su	Dir ecc ión	D re c	P1 El el	P1 Li eva	P1 Li sa	Co ntro l	Co ntro l2	Ge stic n i	Ge stic n i	P 4	P 5	P a n	Pl n nua	P 6	P 7	P 8	Act uac ion	Act uac ion	P 9	P 0	Cc ntri taci	Cc ntri taci	Pr ce o d	Pr ce o d
1	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3,85	4,00	2	3	2,50	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	2,86	3,00
2	3	4	4	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	2	3	2	2,50	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00	2	3	2,50	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	2,86	3,00
3	4	2	4	3,33	3,00	3	4	3	3,33	3,00	3	4	4	4	3,75	4,00	3	2	3	2,67	3,00	3,31	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
4	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3	3	4	4	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,69	4,00	3	3	3,00	3,00	3	4	4	3,67	4,00	3	4	3,50	4,00	3,43	3,00
5	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	4	3	4	4	3,75	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,62	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
6	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3,67	4,00	4	4	3	3	3,50	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3,62	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
7	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00
8	4	4	5	4,33	4,00	4	3	3	3,33	3,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,92	4,00	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3,67	4,00	4	4	4,00	4,00	3,86	4,00
9	4	4	5	4,33	4,00	5	4	4	4,33	4,00	4	3	4	4	3,75	4,00	4	3	4	3,67	4,00	4,00	4,00	3	4	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	5	4	4,50	5,00	4,00	4,00
10	3	2	3	2,67	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	2	2	3	2,50	3,00	2	3	2	2,33	2,00	2,62	3,00	3	2	2,50	3,00	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2,00	2,00	2,14	2,00
11	4	4	4	4,00	4,00	4	3	4	3,67	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,38	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
12	4	5	5	4,67	5,00	4	4	4	4,00	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3,92	4,00	4	4	4,00	4,00	4	3	4	3,67	4,00	3	3	3,00	3,00	3,57	4,00
13	4	4	4	4,00	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,31	3,00	3	4	3,50	4,00	3	3	4	3,33	3,00	4	3	3,50	4,00	3,43	3,00
14	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	4	3	2	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	4	3,50	4,00	3,14	3,00
15	4	4	3	3,67	4,00	3	3	4	3,33	3,00	4	3	3	3	3,25	3,00	3	4	2	3,00	3,00	3,31	3,00	3	3	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4,00	4,00	3,71	4,00
16	4	4	4	4,00	4,00	5	4	4	4,33	4,00	2	3	4	4	3,25	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3,77	4,00	4	3	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4,00	4,00	3,86	4,00
17	4	4	4	4,00	4,00	3	3	4	3,33	3,00	3	4	3	3	3,25	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3,62	4,00	3	2	2,50	3,00	3	4	3	3,33	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
18	4	4	5	4,33	4,00	5	4	4	4,33	4,00	4	3	5	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	4,08	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
19	5	5	4	4,67	5,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	4,00	4,00	3	2	2,50	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	2,86	3,00
20	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	4	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,46	3,00	2	2	2,00	2,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	2,71	3,00
21	3	4	4	3,67	4,00	4	3	4	3,67	4,00	3	3	4	4	3,50	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3,54	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
22	4	4	4	4,00	4,00	3	4	4	3,67	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,92	4,00	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00
23	5	4	4	4,33	4,00	3	4	3	3,33	3,00	3	4	4	4	3,75	4,00	4	4	2	3,33	3,00	3,69	4,00	3	3	3,00	3,00	4	3	3	3,33	3,00	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
24	3	3	4	3,33	3,00	4	3	3	3,33	3,00	3	3	4	3	3,25	3,00	4	3	4	3,67	4,00	3,38	3,00	4	3	3,50	4,00	4	3	4	3,67	4,00	3	4	3,50	4,00	3,57	4,00
25	4	3	4	3,67	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	3	4	4	3,75	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,85	4,00	3	3	3,00	3,00	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00
26	3	3	4	3,33	3,00	4	3	3	3,33	3,00	4	3	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,23	3,00	3	3	3,00	3,00	3	4	3	3,33	3,00	3	4	3,50	4,00	3,29	3,00

## ANEXO 6: BASE DE DATOS

	P1 Las ac	P2 EL roce su	P3 En	Pl: nif cac	Pl: nif cac	P4 Pa a_u	P5 La asig	P6 La elab	O rg a	O rg a	P7 Los ca	P8 La alta	P9 EL dera	P10 EL su	Dir ecc ión	D re c	P1 El eva	P1 L s_a	P1 L s_a	Co ntro l	Co ntro l2	Ge stic n_i	Ge stic n_i	P 4	P 5	P a n	Pl: nua	P 6	P 7	P 8	Act uac ion	Act uac ion	P 9	P 0	Cc ntri taci	Cc ntri taci	Pr ce o_d	Pr ce o_d
27	5	5	5	5,00	5,00	4	4	4	4,00	4,00	5	4	4	4	4,25	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,31	4,00	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00
28	4	4	3	3,67	4,00	3	3	4	3,33	3,00	3	3	3	4	3,25	3,00	3	3	4	3,33	3,00	3,38	3,00	2	2	2,00	2,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	2,71	3,00
29	3	4	4	3,67	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3	4	3	4	3,50	4,00	4	3	4	3,67	4,00	3,69	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
30	4	3	3	3,33	3,00	3	3	4	3,33	3,00	4	3	4	4	3,75	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3,54	4,00	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	2	3	2,50	3,00	3,43	3,00
31	5	4	4	4,33	4,00	4	3	3	3,33	3,00	4	3	4	4	3,75	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,62	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
32	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	4	4	4,00	4,00	3,29	3,00
33	4	3	3	3,33	3,00	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	4	4	4	4,00	4,00	3,46	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
34	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,38	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
35	4	2	3	3,00	3,00	4	4	3	3,67	4,00	4	4	3	3	3,50	4,00	3	4	4	3,67	4,00	3,46	3,00	3	3	3,00	3,00	4	3	3	3,33	3,00	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
36	4	3	4	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	4	4	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,31	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
37	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
38	4	4	3	3,67	4,00	4	3	4	3,67	4,00	4	4	3	4	3,75	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,54	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
39	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,54	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
40	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,38	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
41	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,23	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
42	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
43	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3,85	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
44	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	3	3,67	4,00	3,92	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
45	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
46	4	3	3	3,33	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	4	3	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,15	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
47	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	3	3,75	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,69	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
48	3	4	3	3,33	3,00	4	4	3	3,67	4,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,23	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
49	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4,00	4,00	3	4	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4,00	4,00	3,86	4,00
50	4	3	3	3,33	3,00	4	3	3	3,33	3,00	3	3	4	4	3,50	4,00	4	4	4	4,00	4,00	3,54	4,00	4	3	3,50	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3	3	3,00	3,00	3,29	3,00
51	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	4	3	4	3	3,50	4,00	4	3	3	3,33	3,00	3,23	3,00	4	3	3,50	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,14	3,00
52	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	4	3	3,33	3,00	3,08	3,00	4	3	3,50	4,00	2	3	3	2,67	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
53	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4,00	4,00	4	4	4	4	4,00	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3,77	4,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00
54	4	3	4	3,67	4,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	4	3	3,25	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3,23	3,00	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3,00	3,00	3,00	3,00