



**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

Modelo De Gestión Para Mejorar La Calidad De Las Inversiones En La  
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo De Lambayeque - 2017

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA

**ASESOR:**

Dr. LINDON VELA MELÉNDEZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**

**PAGINA DE JURADO**

**Dra.: Ruth Esther Carrasco Ruíz**

**Presidente**

**Mg.: Luis Santiago García Merino**

**Secretario**

**Dr.: Lindon Vela Meléndez**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A Magna Coralí, mujer admirable que inspira amor y paz. Su alegría es motivación constante. En ella encuentro resumido todo lo bueno y mejor de mis seres más queridos: Esposa - Hijos, Padres - Hermanos - Sobrinos.

Roibert

## AGRADECIMIENTO

Reconozco con honestidad que no estaba en mis planes hacer la maestría, la consideraba innecesaria a pesar de mi convencimiento del gran valor de la educación. Hasta que alguien me dijo: Si pasa un día sin que crezcas, sin que aprendas algo nuevo, estás negándote la oportunidad de seguir siendo útil a la sociedad y de contribuir a su desarrollo de manera efectiva y sostenida.

Así es como comencé de nuevo. Debo admitir, en honor a la verdad, que disfruté mucho este tiempo en las aulas universitarias. Desde el "buen día profesor", el contestar "presente" la lista de asistencia, el pedir "préstame tu resaltador", el desarrollar los trabajos grupales, el preparar las exposiciones, por mencionar algunos detalles. Pues, me divertí y al igual que los niños en la escuela, aprendí como jugando. Como decimos en mi pueblo: de repente, sin sentirlo, termino mis clases y mi trabajo de investigación.

Pero nada de esto hubiese sido posible sin el apoyo generoso de muchas personas, Dr. Jorge Aurelio Oliva Núñez, Rector de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque y su equipo de trabajo: Dr. Bernardo Eliseo Nieto Castellanos, Dr. Manuel Augencio Sandoval Rodríguez, Dr. Luis Aníbal Espinoza Polo, Ing. Richar Nestor Piscocoya Olivos y Eco. Yefferson Llonto Caicedo. Muchas gracias a todos.

Gracias, sobre todo, a Lindon Vela, mi asesor. A mamá Santos, mujer que, en su disciplina y terca valentía, esconde una inmensa ternura maternal.

De modo que, termino muy satisfecho, agradecido y motivado de seguir aprendiendo.

## DECLARACIÓN JURADA (DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD)



Yo, Roibert Pepito Mendoza Reyna, egresado (a) del Programa de Maestría en Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo - Chiclayo, identificado con DNI N° 33431736

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - 2017**, la misma que presento para optar el grado de Magíster en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales no han sido falsificados ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo en asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mis acciones deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo - Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, agosto de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Roibert Pepito Mendoza Reyna  
DNI: 33431736

LEGALIZACION AL REVERSO

CERTIFICO: Que la firma que antecede pertenece a  
Robert Pepilo Mendoza Reyna  
identificado (a) con: DNI. 33437736  
Conforme al art. 108 D. Leg. 1049, El Notario no asume  
responsabilidad sobre el contenido del documento.

Chiclayo, 17 AGO 2017



  
Henry Macedo Villanueva  
ABOGADO - NOTARIO DE CHICLAYO  
Reg. CNLAM N° 23

## PRESENTACIÓN

El trabajo que presento contiene el informe final de investigación titulado: **Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – 2017** elaborado como tesis que servirá para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, filial Chiclayo.

Conocedor de la baja ejecución presupuestal de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en los últimos años y de sus múltiples necesidades insatisfechas que merman considerablemente la calidad de los servicios que ofrece, me propuse identificar las causas limitantes de la gestión de sus funcionarios y servidores con la finalidad de proponer la implementación de acciones, estrategias y mecanismos que contribuyan a mejorar la calidad de las inversiones, con criterios de eficiencia, eficacia, racionalidad y sostenibilidad.

Logré conversar con muchos trabajadores involucrados en la gestión de las inversiones para saber sus puntos de vista, explorar las capacidades institucionales y las aspiraciones de los actores para diseñar e implementar acciones que se alineen a la realidad del entorno y a las expectativas de la población local, regional y nacional.

## ÍNDICE

PAGINA DE JURADO .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARACIÓN JURADA (DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD).....	v
PRESENTACIÓN .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Trabajos previos .....	19
1.3. Teorías relacionadas al tema. ....	20
1.3.1 Modelo de Gestión .....	20
1.3.2 Calidad Bajo el Enfoque de Sistemas.....	21
1.4. Marco Conceptual.....	22
1.5. Formulación del problema. ....	23
1.6. Justificación del estudio.....	24
1.7. Hipótesis. ....	24
1.8. Objetivos.....	25
1.8.1. Objetivo general .....	25
1.8.2. Objetivos específicos.....	25
II. MÉTODO.....	26
III. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
IV. DISCUSIÓN.....	42
V. CONCLUSIONES.....	47
VI. RECOMENDACIONES .....	48
VII. PROPUESTA.....	49
VIII. REFERENCIAS .....	102
IX. ANEXOS.....	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking de Universidades públicas por ejecución presupuestal (millones de soles).....	16
Tabla 2: Ejecución Presupuestal Año 2016.....	17
Tabla 3: Ejecución Presupuestal a Agosto del 2017.....	18
Tabla 4: Operacionalización de variable independiente.....	29
Tabla 5: Operacionalización de variable dependiente.....	30
Tabla 6: Trabajadores Vinculados a la gestión de las inversiones.....	31
Tabla 7: Resumen del procesamiento de casos estadísticos de fiabilidad.....	32
Tabla 8: Dimensión Formulación de Estudios.....	35
Tabla 9: Dimensión Evaluación de Estudios.....	36
Tabla 10: Dimensión Contrataciones.....	37
Tabla 11: Dimensión Ejecución y Supervisión.....	38
Tabla 12: Dimensión Seguimiento y Control.....	39
Tabla 13: Dimensión Evaluación Ex Post.....	40
Tabla 14: Secuencia de política del Plan de Desarrollo Concertado.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Reacción en Cadena del Mejoramiento Continuo .....	21
Figura 2: Diseño de la Investigación.....	27
Figura 3: Formulación de estudios.....	36
Figura 4: Evaluación de Estudios.....	37
Figura 5: Contrataciones .....	38
Figura 6: Ejecución y Supervisión .....	39
Figura 7: Seguimiento y Control .....	40
Figura 8: Evaluación Ex Post.....	41
Figura 9: Planificación estratégica por objetivos.....	50
Figura 10: Modelo de Planificación Estratégica.....	51
Figura 11: Etapas secuenciales de la gestión por procesos.....	52
Figura 12: Criterios de evaluación Ex Post y Marco Lógico.....	53
Figura 13: Impacto de los elementos del Sistema de Evaluación Holandés.....	55
Figura 14: Diseño - Ejecución Inversión Pública y Marco Lógico .....	56
Figura 15: Etapas para lograr la eficiencia en la gestión de la Inversión Pública.....	57
Figura 16: Conceptualización de la propuesta .....	64
Figura 17: Estructura propuesta del Plan de Acción del Modelo.....	65
Figura 18: Plan de Acción del Modelo de Evaluación .....	66
Figura 19: Fase de inicio del proceso.....	67
Figura 20: Equipo de gestión de inversiones .....	69
Figura 21: Dimensiones, factores y criterios para la acreditación.....	71
Figura 22: Fase de formulación y evaluación.....	74
Figura 23: Fase de formulación y evaluación.....	77
Figura 24: Mapa de procesos de contrataciones.....	80
Figura 25: Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público .....	81
Figura 26: Alineación de los procesos a los objetivos y cierre de brechas .....	82
Figura 27: Mapa de monitoreo y evaluación de proyectos.....	85
Figura 28: Fases de evaluación .....	86
Figura 29: Pasos de la evaluación de culminación .....	87
Figura 30: Evaluación del desempeño de los indicadores .....	89
Figura 31: Matriz de ubicación de eficiencia de tiempo y costos .....	90
Figura 32: Evaluación del desempeño de los indicadores .....	95
Figura 33: Dimensiones de los indicadores de desempeño .....	96
Figura 34: Marco lógico de causalidad.....	98
Figura 35: Conclusiones y recomendaciones .....	99

## RESUMEN

El Objetivo del estudio es proponer un modelo de gestión orientado a mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Se ha hecho un abordaje de la realidad problemática desde el ámbito internacional hasta el institucional; siendo concordante la necesidad de lograr inversiones de calidad para dar el paso cualitativo tan ansiado del crecimiento al desarrollo económico y concretar el bienestar general de la población. Igualmente, consideramos necesario analizar análogamente las teorías relacionadas al modelo de gestión y calidad bajo el enfoque de sistemas; así como los conceptos de eficacia, eficiencia, gestión pública, gestión estratégica, inversiones y meta evaluación.

Para desarrollar el presente trabajo se ha tenido en cuenta a los funcionarios, servidores y trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones. A todos ellos se les ha aplicado una encuesta para recabar información a través de preguntas relacionadas al actual modelo de gestión de las inversiones, como también preguntas que permitieron identificar los principales problemas. La investigación permitió determinar la existencia de personal con una amplia experiencia profesional, pero con dificultades logísticas y de conocimiento que le permitan adaptarse al nuevo marco normativo vigente y a los postulados de una gestión pública estratégica y moderna orientada al logro de resultados y gestión por procesos.

Por lo que, resulta pertinente la implementación de un agresivo plan de actualización, motivación, sensibilización y capacitación teniendo en cuenta las necesidades del personal.

**Palabras clave: Eficiencia, eficacia, calidad de las inversiones, gestión pública, gestión estratégica, meta evaluación.**

## ABSTRACT

The objective of the study is to propose a management model aimed at improving the efficiency and effectiveness of investments in the Pedro Ruiz Gallo National University of Lambayeque.

An approach has been made to the problematic reality from the international to the institutional level; being consistent the need to achieve quality investments to take the desired qualitative step from growth to economic development and concrete the general welfare of the population. Likewise, we consider it necessary to analyze analogously the theories related to the management and quality model under the systems approach; as well as the concepts of efficiency, efficiency, public management, strategic management, investments and meta-evaluation.

For the analysis of the research, all the teaching and administrative staff and heads of offices related to the management of the investments have been considered. We have also taken into account the students of the different faculties and specialties to know the degree of satisfaction of their needs and expectations. All of them have been surveyed and interviewed in order to gather information through questions related to the current investment management model as well as questions that allowed us to clarify the main problems. The research made it possible to determine the existence of personnel with a broad capacity in the management of their work but who have problems adapting to the new normative framework in force and to the postulates of a strategic and modern public management oriented towards results and process management.

Therefore, it is pertinent to implement an aggressive plan for updating, motivation, sensitization and training taking into account the needs of the staff.

**Key words: Efficiency, efficiency, quality of investments, public management, strategic management, meta-evaluation.**

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática.

Es necesario propender siempre a una buena calidad del desempeño del sector público, de acuerdo con (Tanzi, El papel del Estado y la calidad del sector público, 2000) “Si el sector público permite que el Estado cumpla sus metas en una forma eficiente y bien lograda, puede decirse que el sector público es de alta calidad”.

**A nivel internacional**, existe una permanente preocupación por instituir mecanismos de evaluación de la inversión pública orientada a lograr su eficiencia y eficacia. Al respecto (Pacheco, 2010) menciona:

Evaluar la intervención e inversión pública es una función importante de los gobiernos de los países en Latinoamérica. Así, conocemos su avance y controlamos el accionar de las autoridades. Hacerlo adecuadamente ayuda a consolidar la institucionalidad e incentivar la participación activa y democrática de los ciudadanos. La evaluación estratégicamente planificada es esencial e importante en la implementación de políticas públicas. En la medida que sea vista como una acción de gobierno y como una preocupación constante de los ciudadanos (gobernados) ayudará a generar lecciones aprendidas conducentes a enmendar errores y potenciar aciertos.

Esta preocupación por la evaluación de las intervenciones ha traído consigo en Latinoamérica una tendencia hacia la implementación de evaluaciones y la creación de sistemas integrados para evaluar, conglomerados y grupos de proyectos. Sin embargo, esta tendencia también impone desafíos como los de crear instructivos y guías metodológicas que garanticen la fiabilidad de las evaluaciones y asimismo la adecuación a las particularidades de los proyectos. En general se propende a generar una cultura de proyectos y de evaluación de los mismos.

Tomando como base los avances de Europa y Norteamérica, se ha puesto énfasis en los últimos años en la denominada meta evaluación, que consiste en evaluar a los evaluadores y a sus resultados.

En el contexto de la **economía peruana** en un análisis de la efectividad de la inversión de los recursos y la eficacia en su asignación, una publicación de la Universidad del Pacífico menciona lo siguiente:

Aunque es notorio el crecimiento logrado en términos del PBI, en las épocas del auge de los precios de los minerales, incluso con reducción de la pobreza, a nivel nacional se identificó niveles de ineficacia e ineficiencia con lo cual se demuestra que nuestro crecimiento hubiera sido mayor y se habrían reducido mayores brechas sociales.

De acuerdo al estudio se advierte que tanto el nivel central como los niveles sub nacionales, tienen problemas serios en la asignación de recursos ya que no priorizan los sectores donde existen mayores brechas en la cobertura de los servicios básicos.

Para lograr eficacia y efectividad en la ejecución de recursos públicos es recomendable tener en cuenta lo siguiente:

- De acuerdo con los instrumentos de Planificación de los tres niveles de gobierno, estos deberían ser más explícitos en el planteamiento de una política financiera con mayor claridad y predictibilidad al asignar recursos de inversión.
- La centralización de todos los fondos asignados a los sectores, la asignación debe ser en función de las necesidades de cerrar brechas y respetando el rol subsidiario del Estado.
- Se debe establecer un mecanismo de cofinanciamiento de los gobiernos sub nacionales de acuerdo a nivel de recursos que tengan en cada nivel.. (Von Hesse, 2011).

De acuerdo a los datos y argumentos esgrimidos en los párrafos anteriores existen disfunciones relevantes en materia de la asignación y ejecución de los presupuestos de inversión, tales como un desalineamiento con los Planes de Desarrollo Concertado regionales y locales, falta de previsión de recursos para la operación y mantenimiento de las inversiones; todo esto sumado a ineficiencias en los diversos procesos internos institucionales que también se ven reflejados en los niveles de ejecución presupuestal.

**A nivel institucional**, la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en un reporte al primer trimestre del 2016 elaborado por el Sistema de Información de Educación Superior (SIES), aparece con un nivel de ejecución presupuestal muy bajo con un 12.6%, en el puesto 30 de 47 universidades. (Sistema de Información de educación superior, 2016)

Tabla 1: Ranking de Universidades públicas por ejecución presupuestal (millones de soles)

N°	U. Públicas	% Avance	PIM	PIM Ejecutado
1	U.N. DE FRONTERA	23.2%	15	4
2	U.N. SAN LUIS GONZAGA DE ICA	22.6%	141	32
3	U.N. DANIEL ALCIDES CARRION	20.8%	68	14
4	U.N. DE TRUJILLO	20.5%	157	32
5	U.N. DE PIURA	20.3%	147	30
6	U.N. AUTONOMA DE ALTO AMAZONAS	20.1%	6	1
7	U.N. INTERC. FABIOLA SALAZAR LEGUIA DE BAGUA	18.3%	4	1
8	U.N. DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO	17.9%	211	38
9	U.N. DE SAN AGUSTIN	17.7%	207	37
10	U.N. DE LA AMAZONIA PERUANA	17.5%	82	14
11	U.N. AGRARIA LA MOLINA	16.8%	121	20
12	U.N. TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA	16.8%	43	7
13	U.N. MAYOR DE SAN MARCOS	16.4%	484	79
14	U.N. SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	16.3%	87	14
15	U.N. JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION	16.2%	85	14
16	U.N. DE CAJAMARCA	15.9%	103	16
17	U.N. DEL ALTIPLANO	15.8%	179	28
18	U.N. HERMILIO VALDIZAN	15.7%	67	10
19	U.N. TECNOLOGICA DEL CONO SUR DE LIMA	15.6%	22	3
20	U.N. DEL CALLAO	15.6%	79	12
21	U.N. DEL CENTRO DEL PERU	15.3%	120	18
22	U.N. JORGE BASADRE GROHMANN	15.1%	79	12
23	U.N. DE SAN MARTIN	14.6%	68	10
24	U.N. INTERCULTURAL DE LA AMAZONIA	14.3%	26	4
25	U.N. FEDERICO VILLARREAL	14.1%	199	28
26	U.N. DE EDUCACION ENRIQUE GUZMAN Y VALLE	14.0%	88	12
27	U.N. INTERC. JUAN SANTOS ATAHUALPA	13.4%	4	1
28	U.N. JOSE MARIA ARGUEDAS	13.0%	19	3
29	U.N. DE UCAYALI	12.9%	47	6
30	U.N. PEDRO RUIZ GALLO	12.6%	170	21
31	U.N. AMAZONICA DE MADRE DE DIOS	12.0%	31	4
32	U.N. DE INGENIERIA	12.0%	316	38
33	U.N. DE TUMBES	11.9%	67	8
34	U.N. AGRARIA DE LA SELVA	11.9%	67	8
35	U.N. DEL SANTA	10.8%	49	5
36	U.N. DE MOQUEGUA	10.7%	35	4
37	U.N. DE HUANCAMELICA	10.1%	46	5
38	U. N. AUTÓNOMA ALTOANDINA DE TARMA	9.7%	4	0
39	U.N. DE CAÑETE	9.6%	24	2
40	U.N. SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO	9.0%	110	10
41	U.N. MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	8.6%	37	3
42	U.N. DE BARRANCA	8.5%	18	2
43	U.N. DE JULIACA	5.3%	37	2
44	U.N. AUTÓNOMA DE HUANTA	4.9%	7	0
45	U.N. AUTONOMA DE CHOTA	3.4%	41	1
46	U.N. DE JAEN	3.2%	39	1
47	U.N. INTERCULTURAL DE QUILLABAMBA	1.1%	41	0

Fuente: SIES (Sistema de Información de Educación Superior)

Tabla 2: Ejecución Presupuestal Año 2016

Consulta de Ejecución del Gasto

Fecha de la Consulta: 22-julio-2017

Año de Ejecución: 2016

Incluye: Actividades y Proyectos

Proyecto	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
TOTAL	138,490,511,244	158,283,731,419	144,536,531,197	137,792,005,487	137,287,570,340	136,950,088,302	136,518,364,701	86.5
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL	104,303,961,188	97,567,912,387	89,125,858,032	87,515,027,014	87,514,824,405	87,463,342,923	87,349,672,461	89.6
Sector 10: EDUCACION	16,079,101,198	12,767,861,642	11,591,353,393	11,206,273,956	11,206,163,500	11,177,810,464	11,167,965,674	87.5
Pliego 523: U.N. PEDRO RUIZ GALLO	143,609,445	172,182,188	139,709,993	109,607,184	109,607,184	109,607,184	109,259,114	63.7
Unidad Ejecutora 001-101: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO	143,609,445	172,182,188	139,709,993	109,607,184	109,607,184	109,607,184	109,259,114	63.7
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	101.306,00	367.078,00	93.500,00	93.500,00	93.500,00	93.500,00	93.500,00	25.5
2164549: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA E INDUSTRIAS ALIMENTARIAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DPTO. LAMBAYEQUE	45.694,00	7.190.072,00	7.066.598,00	339.475,00	339.475,00	339.475,00	339.475,00	4.7
2202520: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE - PROVINCIA DE LAMBAYEQUE - DISTRITO DE LAMBAYEQUE	0	310.000,00	6.329,00	6.329,00	6.329,00	6.329,00	6.329,00	2.0
2234182: INSTALACION DEL SERVICIO EDITORIAL UNIVERSITARIO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO-DPTO. LAMBAYEQUE	0	6.028.429,00	5.762.226,00	233.558,00	233.558,00	233.558,00	233.558,00	3.9
2234270: MEJORAMIENTO DE CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO Y GESTION ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE -DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE	0	1.334.934,00	1.262.115,00	379.046,00	379.046,00	379.046,00	379.046,00	28.4
2234303: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO E INVESTIGACION DE LA ENTOMOLOGIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DPTO. LAMBAYEQUE	0	4.252.815,00	3.936.341,00	3.069.632,00	3.069.632,00	3.069.632,00	3.069.632,00	72.2
2234305: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO Y DE GESTION DE LA FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE	6.135.015,00	7.503.973,00	7.164.504,00	1.393.975,00	1.393.975,00	1.393.975,00	1.393.975,00	18.6
2234462: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE LA FORMACION PRACTICA QUE BRINDA LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE	0	7.334.666,00	7.124.806,00	102.920,00	102.920,00	102.920,00	102.920,00	1.4
2234502: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA OFICINA CENTRAL DE TRANSPORTE PARA UNA MEJOR ATENCION DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DPTO.LAMBAYEQUE	1.853.762,00	323.934,00	0	0	0	0	0	0.0
	<b>8.135.777,00</b>	<b>34.645.901,00</b>	<b>32.416.419,00</b>	<b>5.618.435,00</b>	<b>5.618.435,00</b>	<b>5.618.435,00</b>	<b>5.618.435,00</b>	<b>16,22%</b>

Fuente: Página Consulta Amigable MEF

Tabla 3: Ejecución Presupuestal a Agosto del 2017

<b>Consulta Amigable MEF</b>					
Consulta de Ejecución del Gasto					
Fecha de la Consulta: 17-agosto-2017					
<b>Año de Ejecución: 2017</b>					
<b>Incluye: Actividades y Proyectos</b>					
Proyecto	PIM	Devengado	Girado	Avance %	
2001621: ESTUDIOS DE PRE-INVERSION	773.578,00	93.700,00	93.700,00	12.1	
2164549: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA QUIMICA E INDUSTRIAS ALIMENTARIAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DPTO. LAMBAYEQUE	6.702.515,00	3.006.340,00	2.997.540,00	44.9	
2234182: INSTALACION DEL SERVICIO EDITORIAL UNIVERSITARIO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO-DPTO. LAMBAYEQUE	5.794.871,00	2.257.049,00	2.058.747,00	38.9	
2234270: MEJORAMIENTO DE CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO Y GESTION ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE - DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE	1.123.362,00	84.200,00	84.200,00	7.5	
2234303: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO E INVESTIGACION DE LA ENTOMOLOGIA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DPTO. LAMBAYEQUE	1.183.183,00	736.909,00	736.909,00	62.3	
2234304: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO PRACTICO EN LA FACULTAD DE INGENIERIA AGRICOLA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DPTO. LAMBAYEQUE	1.432.223,00	17.400,00	8.600,00	1.2	
2234305: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO Y DE GESTION DE LA FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE	6.180.076,00	1.339.370,00	1.339.370,00	21.7	
2234462: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE LA FORMACION PRACTICA QUE BRINDA LA FACULTAD DE CIENCIAS BIOLOGICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - LAMBAYEQUE	7.339.556,00	2.734.148,00	1.921.597,00	37.3	
2234502: MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA OFICINA CENTRAL DE TRANSPORTE PARA UNA MEJOR ATENCION DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO - DPTO.LAMBAYEQUE	323.934,00	0	0	0.0	
2234815: MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ACADEMICO DEL CENTRO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE	5.722.966,00	20.500,00	17.900,00	0.4	
	<b>36.576.264,00</b>	<b>10.289.616,00</b>	<b>9.258.563,00</b>	<b>28,13%</b>	

Fuente: Página Consulta Amigable MEF

## 1.2. Trabajos previos

La investigación realizada por Espada y Armijo, considera que la calidad del gasto público, permite el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, permitiendo elevar el crecimiento de las economías como el caso de América Latina y El Caribe. (Marianela & María Victoria, 2014)

Encontrándose asociados tanto a consideraciones de la política fiscal como de gestión pública, enfocado en resultados, sistemas de monitoreo y evaluación; así como herramientas que generen mejoras en la eficacia y eficiencia del gasto público, planteándose objetivos, metas e indicadores que prioricen aspectos de cobertura y calidad.

Por otro lado, (Tanzi, El papel del Estado y la calidad del sector público, 2000) señala que la calidad del sector público se percibe como el rol que desempeña el Estado, realizándolo de una forma eficiente y eficaz, el cual no solo implica cumplir metas sino está estrechamente relacionado con las políticas de largo plazo. Ello implica lograr objetivos, sin fallas de mercado, lo que implica transparencia en sus procesos y resultados, generando equidad como objetivo primordial, siendo óptimo el papel de estado en redistribuir los ingresos con políticas que produzcan la menor distorsión en el mercado, siendo requerido las reformas de segunda generación.

De ahí que (Juan Francisco, 2010) concluye que en un gran porcentaje de países de la región no existe una cultura de calidad de proyectos, considerándose que la inversión pública realizada sea conveniente para la población. Para ello se requiere el esfuerzo e imperativo de calidad evaluativa de proyectos y/o programas de inversión, mejorando todas las deficiencias metodológicas.

Considerando que el SNIP no ha cumplido a cabalidad con el proceso de calidad del gasto público y modernización del Estado. Lo que significa realizar una continua búsqueda de mejoras de calidad de la inversión y asignación óptima de recursos, mostrándose la escasa cultura de evaluación y calidad.

Siendo la meta evaluación una herramienta real, confiable y útil para los diferentes niveles de decisiones de políticas públicas para obtener resultados óptimos de inversión pública.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1 Modelo de Gestión**

(Atehortua Hurtado, Bustamante Velez, & Valencia De Los Rios, 2008) Consideran a un modelo como una construcción teórica que representa e interpreta la realidad, apareciendo un nuevo modelo producto de la acumulación de conocimientos.

Siendo la tendencia en la actualidad en que las organizaciones tanto públicas como privadas utilicen los modelos como una guía para la mejora de la competitividad tanto de sus productos como servicios.

A partir de ahí la escuela del enfoque clásico desarrollado por Taylor (citado por D'Alessio, 2008) realiza énfasis en la organización del trabajo para la eficiencia y la productividad, proponiendo un sistema de administración basado en la productividad, resultado del planeamiento del trabajo, el cual comprende la asignación de tareas, supervisión, control del trabajo y el otorgamiento de premios o castigos.

Por otro lado, Deming (1982) propone un giro a la administración clásica, trasladando el enfoque tradicional hacia uno orientado en procesos, como se aprecia en la figura 1, basados en la filosofía de la calidad, orientada hacia el cliente, el perfeccionamiento y mejoramiento continuo, el trabajo en equipo, entre otros. El mejoramiento de los procesos remarcó un hito en la gestión de la organización, cuyos efectos multiplicadores se reflejarían en la competitividad organizacional, siendo una de las herramientas usadas para el control y el mejoramiento de procesos, el diagrama de causa y efecto.

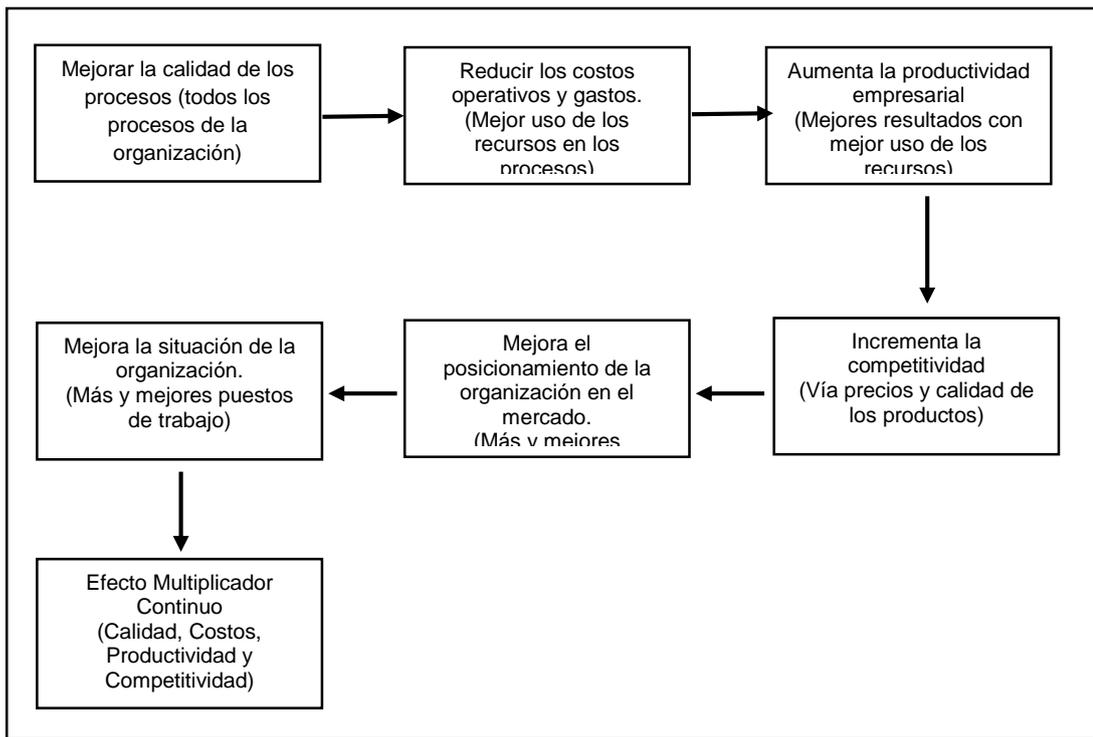


Figura 2: Reacción en Cadena del Mejoramiento Continuo

Fuente: Deming (1982) Out of crisis.

### 1.3.2 Calidad Bajo el Enfoque de Sistemas

El enfoque que apuntaló el aseguramiento de la calidad fue la orientada a sistemas, diseminándose de esta manera los programas de mejora, por el de calidad. Teniendo como visión el control de calidad total. Siendo Feigenbaum el primero en mostrar los resultados del desarrollo de calidad en la empresa General Electric, la primera que aplicó el mencionado enfoque.

Feigenbaum (1951) considera abandonar el modelo taylorista-fordista por uno basado en calidad desde una perspectiva de sistemas, donde integra eficazmente el esfuerzo de un gran número de personas con los activos tangibles de manera sistemática, inherente al control de calidad total, buscando el trabajo inter funcional.

Los pilares considerados se basaban en la mejora de la calidad, énfasis en la mejora continua, el liderazgo de calidad, el compromiso humano con la calidad

y la productividad orientada al cliente; así como la inversión en tecnología para la calidad.

Posteriormente el enfoque de sistemas es ampliado exitosamente a países como Japón, siendo el resultado final de este proceso los hoy famosos sistemas de aseguramiento de calidad, apareciendo las normas ISO acerca de los sistemas de calidad.

#### **1.4. Marco Conceptual.**

##### **Eficacia.**

La eficacia es una categoría relacionada con el logro o el hacer lo que es debido; es decir, llegar a los resultados esperados. Aplicando estas definiciones a los proyectos, políticas o programas podría entenderse como el grado en que se producen los logros buscados. Una organización eficaz cumple cabalmente su misión. Un programa es eficaz si logra los objetivos que le dieron razón de ser.

##### **Eficiencia**

En las aplicaciones de eficiencia al análisis de políticas, la eficiencia generalmente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. Cohen & Franco (1983) definen la eficiencia como “la relación entre costos y productos obtenidos”. Lockheed & Hanusheck (1994) señalan que “... un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo lo demás igual”.

##### **Gestión Pública**

Gestión considerada práctica y como disciplina de la Economía, que enfrenta las limitaciones derivadas de carácter público.

Pues, la gestión pública es la capacidad de lograr objetivos, metas y resultados. Liderando el trabajo en equipo para planificar, evaluar y transformar la realidad existente.

### **Gestión Estratégica**

La gestión estratégica lo define como un arte y una ciencia que permite formular, implementar y evaluar decisiones que permita alcanzar objetivos.

Ello requerirá de políticas y planes que permita alcanzar los objetivos; combinando las actividades de las diferentes áreas funcionales para el logro de los objetivos.

### **Inversiones**

Desde el punto de vista económico es considerada la colocación de capital en un proyecto, negocio o iniciativa empresarial, generando intereses que permita obtener ganancias.

Pues cualquier inversionista tiene como finalidad obtener ganancias a largo plazo buscando rentabilidad, tiempo y riesgo.

### **Meta evaluación**

La meta evaluación es considerada el proceso de evaluación de las evaluaciones. Considerada en un nivel superior dentro de la teoría de la evaluación, pues permitirá analizar las discrepancias de los resultados obtenidos y la necesidad de identificar los posibles vacíos de la evaluación.

## **1.5. Formulación del problema.**

¿De qué manera un modelo de gestión contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque?

## **1.6. Justificación del estudio**

### **Justificación Teórica**

Desde el punto de vista teórico la presente investigación es importante porque busca generar reflexión y discusión sobre el conocimiento del área investigada. Pues, en la propuesta del modelo de gestión orientada a mejorar la eficiencia y eficacia de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se analizan teorías del modelo de gestión y teoría de calidad bajo el enfoque de sistemas, conllevando a realizar epistemología del conocimiento existente.

### **Justificación Práctica**

La relevancia de la presente investigación es la justificación práctica, dado que incide principalmente en el dinamismo académico, económico y social en beneficio de los actores involucrados de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, que unido a la rentabilidad social que genera una inversión pública de calidad, justifica preponderantemente la importancia de la inversión pública en el desarrollo económico del país.

### **Justificación Metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación está sustentado en el método a nivel descriptivo y un diseño mixto; para generar modelos generales de diseños que señalan la ruta de la construcción y el desarrollo del diseño de los modelos, basado en el conocimiento válido y confiable dentro del área de estudio.

## **1.7. Hipótesis.**

Si se elabora un modelo de gestión orientado a mejorar la eficiencia y eficacia de las inversiones se contribuirá al dinamismo académico, económico y social de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

## **1.8. Objetivos**

### **1.8.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión orientado a mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

### **1.8.2. Objetivos específicos**

- Identificar los principales factores limitantes del proceso de inversión en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.
- Determinar los procesos críticos (cuellos de botella) que se generan en el proceso de inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.
- Promover el compromiso e identificación institucional con la finalidad de lograr eficiencia en los procesos y procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque
- Involucrar a los trabajadores en el quehacer institucional, de modo que las acciones que se realicen respondan a las aspiraciones y expectativas de todos.
- Programar y ejecutar cursos de actualización y capacitación de los funcionarios y servidores vinculados a la gestión de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

## II. MÉTODO

### 2.1. Nivel de investigación y diseño de estudio.

De acuerdo con (Hernández, Fernández & Baptista 2010), el nivel de investigación es descriptivo con propuesta, puesto que existen teorías que respaldan las variables propuestas y su relación con la mejora de la eficacia y eficiencia de la gestión pública, pero aún falta conocer la naturaleza de la variable independiente en cuanto a su estructura y forma.

El proceso de investigación que se utilizará de acuerdo al objeto analizado, explorado y comprendido considera el enfoque de investigación cuantitativo; entendiendo que en el enfoque engrana sistemáticamente el método cuantitativo. (Hernández, Fernández & Baptista 2010)

El diseño es generado a partir de un diseño inherente y único, donde se han identificado modelos generales de diseños que señalan la ruta de la construcción y el desarrollo del diseño de los modelos. (Hernández, Fernández & Baptista 2010)

El proceso de dicha investigación se ha elegido de acuerdo a Plano & Creswell (2008, citado por Hernández, Fernández & Baptista 2010) el diseño transformativo secuencial (DITRAS) donde se integra los resultados de la etapa cuantitativa; recalando que la teoría, marco conceptual orienta a la investigación; determinando cual es la dirección a enfocarse; cuyo eje central es la perspectiva teórica del investigador. Siendo dicho modelo el que permite hacer uso de un marco de referencia transformativo y métodos cuantitativos.

Dicho diseño comprende cuatro (04) fases principales: 1) Fase Conceptual, 2) Recolección y análisis de datos, 3) Diagnostico del problema, 4) Fase Inferencial: Propuesta y Discusión.

Respecto al diseño de investigación, se considera no experimental – transversal, desarrollándose dentro del siguiente esquema.

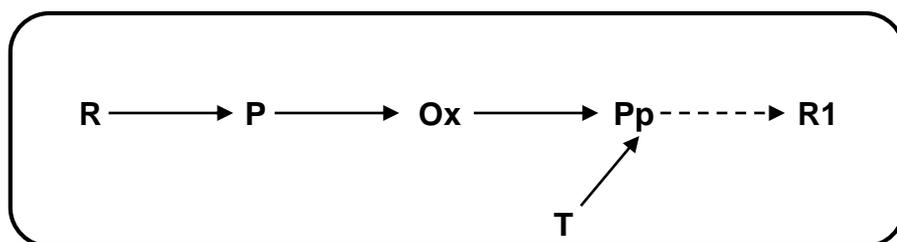


Figura 3: Diseño de la Investigación

Fuente: Elaboración propia

Donde:

R : Realidad actual.

P : Población involucrada en el fenómeno en estudio.

Ox : Observación de la situación existente.

T : Modelo teórico concebido.

Pp : Propuesta del Plan de acción del Modelo de Gestión.

R1 : Realidad transformada (La misma que se lograría, una vez implementada la propuesta)

## 2.2. Variables y su Operacionalización.

### 2.2.1. Variables.

Las **variables** a describir e investigar son las siguientes:

#### A. Modelo de Gestión (Variable independiente)

- **Definición conceptual,**

(Atehortua Hurtado, Bustamante Velez, & Valencia De Los Rios, 2008)  
 Consideran a un modelo como una construcción teórica que representa e interpreta la realidad, apareciendo un nuevo modelo producto de la acumulación de conocimientos. Siendo la tendencia en la actualidad en que las organizaciones, tanto públicas como privadas, utilicen los modelos como una guía para la mejora de la competitividad tanto de sus productos como servicios. (p. 14)

- **Definición operacional**

Construcción teórica que depende del marco normativo que lo regula y al procedimental que lo condiciona; asimismo, a la suficiencia y adecuada distribución de sus recursos humanos, su identificación y motivación para el trabajo en equipo y, por otro lado, la provisión de recursos materiales, adecuados, suficientes y oportunos

## **B. Calidad de las Inversiones (Variable dependiente)**

- **Definición conceptual,**

El enfoque que apuntaló el aseguramiento de la calidad fue la orientada a sistemas, diseminándose de esta manera los programas de mejora, por el de calidad. Teniendo como visión el control de calidad total. Siendo Feigenbaum el primero en mostrar los resultados del desarrollo de calidad en la empresa General Electric, la primera que aplicó el mencionado enfoque. Feigenbaum (1951) considera abandonar el modelo taylorista-fordista por uno basado en calidad desde una perspectiva de sistemas, donde integra eficazmente el esfuerzo de un gran número de personas con los activos tangibles de manera sistemática, inherente al control de calidad total, buscando el trabajo inter funcional.

- **Definición operacional,**

La calidad de las inversiones, está condicionada a la eficiencia, la eficacia y pertinencia de las intervenciones. La eficiencia se logra buscando la optimización de cada uno de los sub procesos en la gestión de las inversiones.

### 2.2.2. Operacionalización de las variables.

Tabla 4: Operacionalización de variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
Modelo de Gestión (variable propuesta)	Normativa.	Alineamiento al marco normativo del sector universitario público.	Validación Juicio de expertos	Ficha de Validación
	Procedimental.	Mapeo de procesos estratégicos vinculados a la ejecución de inversiones.		
	Recursos Humanos.	Cumplimiento de perfiles de cargos.		
	Recursos materiales.	Existencia de recursos materiales suficientes y adecuados		
	Actitudinal.	Nivel de identificación y motivación para el trabajo en equipo.		

**Fuente:** Elaboración Propia

Tabla 5: Operacionalización de variable dependiente

VARIABLE	DIMENSIONES	ÍTEMES	PREGUNTAS
Gestión de la calidad de las inversiones	Formulación de los estudios	1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?	1,2,3,4 y 5
		2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversión se usan las guías metodológicas del MEF?	
		3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?	
		4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?	
		5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?	
	Evaluación de los estudios.	6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?	6,7 y 8
		7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?	
		8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?	
	Contrataciones	9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?	9,10,11,12,13, 14,15,16 y 17
		10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?	
		11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?	
		12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?	
		13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?	
		14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?	
		15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?	
		16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?	
	Ejecución y supervisión de las obras	17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas?)	18,19,20, 21, 22, 23, 24, 25
		18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?	
		19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?	
		20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?	
		21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?	
		22. Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarlas?	
		23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?	
		24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?	
	Seguimiento y control	25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?	26,27 y 28
		26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?	
		27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidas por los miembros?	
	Evaluación ex post	28 ¿Se imponen sanciones por incumpliendo de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?	29 y 30
		29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?	
		30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?	

Fuente: Elaboración propia

## **2.3. Población y muestra.**

### **2.3.1. Población**

En el presente estudio se han aplicado los instrumentos de recolección de información a los trabajadores que laboran con responsabilidad en todas las funciones que son parte del proceso de gestión de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

La población total es la siguiente, tal como aparece en la siguiente tabla.

Tabla 6: Trabajadores Vinculados a la gestión de las inversiones

Área Funcional	Nº de trabajadores
Unidad formuladora	3
Planificación y Presupuesto	7
Seguimiento y monitoreo	2
Dirección general de administración	15
Oficina de Infraestructura	5
Decanos	14
Alta Dirección	5
Total	51

Fuente: Elaboración propia.

### **2.3.2. Muestra**

Dada la posibilidad del acceso físico y económico a toda la población y por ser un estudio de caso, en la presente investigación se ha tomado a toda la población como muestra para recoger la información.

## **2.4. Técnicas y procedimientos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

La información se ha recopilado con una encuesta de 30 preguntas en la escala de Likert con respuestas politómicas.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento.**

La Validez se ha evaluado mediante la técnica de juicio de expertos, para lo cual se ha sometido a la validación de 05 especialistas entre temáticos y metodólogos.

La confiabilidad se ha determinado mediante la aplicación de una encuesta piloto a 19 trabajadores que no han sido parte de la muestra seleccionada para la aplicación final y mediante el cálculo del Alfa de Cronbach se ha determinado su fiabilidad con un indicador de 0.826... (Ver Tabla 7)

Tabla 7: Resumen del procesamiento de casos estadísticos de fiabilidad

<b>CASOS</b>	<b>Nº TRABAJADORES</b>	<b>%</b>	<b>Nº ELEMENTOS</b>	<b>ALFA DE CRONBACH</b>
Válidos	19	100	30	0,826
Excluidos (a)	0	0	0	0
Total	19	100	30	0,826

Fuente: Alfa de Cronbach

#### **2.4.1 Análisis de documentos.**

La revisión bibliográfica y el análisis de la misma sobre el problema abordado hasta la actualidad en temas relacionados con los objetivos de la investigación permitirán generar argumentos para la presente investigación. Para ello se recurre a la documentación tanto física y las publicadas en las páginas web del estado, empresas u organizaciones que estén involucrados con el tema de investigación.

#### **2.4.2 Talleres**

Se realizarán talleres de diagnóstico y participativos con los asociados con la herramienta lluvia de ideas que permita identificar los puntos críticos de la gestión de las inversiones a partir de la información pertinente y rápida con el grupo involucrado bajo el problema de estudio, utilizando luego la herramienta del árbol de problemas donde se identifique y se entienda de manera clara la problemática; así como la identificación de las soluciones a partir del diagnóstico identificado.

### 2.4.3 Encuestas

La técnica de encuesta se encuentra dirigida a los servidores y funcionarios involucrados en la gestión de las inversiones, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

## 2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis e interpretación de los datos se recurre a la estadística descriptiva mediante la presentación de cuadros, gráficos, diagramas y esquemas.

Además, para el proceso de los datos recurriremos al software estadístico SPSS; así como la hoja de cálculo Excel y el procesador de textos Word; necesarios en esta investigación.

## 2.6. Aspectos éticos

Los aspectos éticos considerados en la investigación son:

**El principio de autonomía:** Establece que en el ámbito de la investigación la prioridad es la toma de decisiones de los valores, criterios y preferencias de los sujetos de estudio.

**El principio de justicia:** Exige el derecho de trato de equidad, a la privacidad, anonimato y confidencialidad. Así mismo hace referencia a la distribución de los beneficios sociales que la investigación genere.

**El principio de humanización:** Considera el dinamismo que mueve al hombre a crecer en conciencia, libertad, responsabilidad, sentido social; así como realizar y promover los valores humanos suscritos en dicha investigación.

**El principio de complejidad:** En esta investigación nos permitirá conocer la realidad objetivamente, utilizando los métodos propios de la ciencia y los modelos de interpretación que disponemos. Siendo su importancia para la

ética, dado su carácter normativo que se deriva del conocimiento de la realidad.

**El principio de solidaridad:** Dicho principio surge de la naturaleza social del hombre; por lo cual la investigación contribuirá al bien común y la atención a la sociedad.

### III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1. Aspectos metodológicos sobre recolección de la información

Los resultados que a continuación se presentan son el producto de la aplicación de un cuestionario en la escala de likert que cuenta con su respectiva validación y confiabilidad.

El análisis corresponde a la predisposición de los funcionarios de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque con respecto de la calidad de las inversiones en la Entidad

Este análisis complementa a un diagnóstico integral sobre las posibilidades y necesidades de lograr eficiencia y eficacia de las inversiones a fin de alcanzar la ansiada calidad que permita cerrar las brechas existentes.

#### 3.2. Análisis de la percepción de los funcionarios sobre la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Tabla 8: Dimensión Formulación de Estudios

Items	Talleres participativos	Uso de guías metodológicas	Personal especializado	Recursos suficientes	Concepción Integral	TOTAL	%
Siempre	1	37	4	7	9	58	23%
A veces	18	12	43	37	38	148	58%
Nunca	32	2	4	7	4	49	19%
Total	51	51	51	51	51	255	100%

Fuente: Elaboración propia

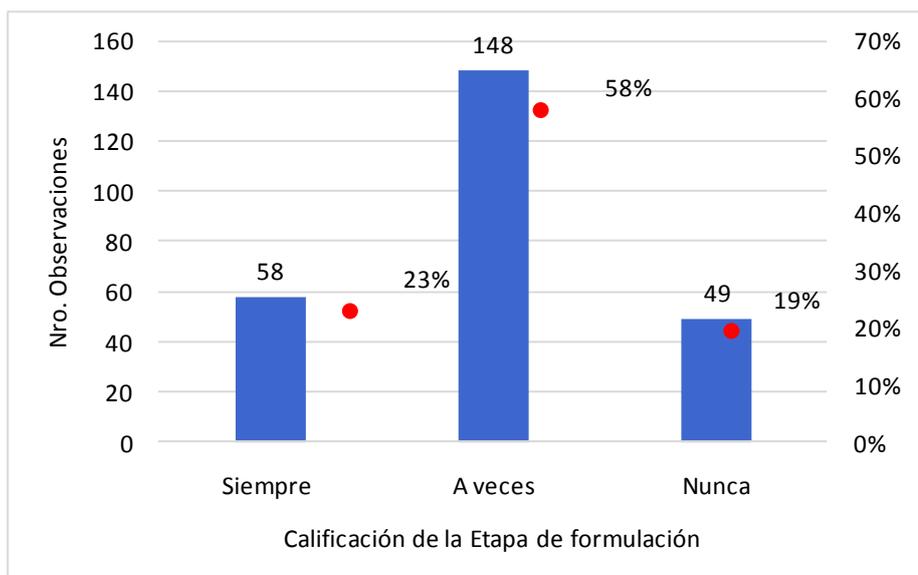


Figura 5: Formulación de estudios

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 8 y la Figura N° 3 demuestran que el 77% de los trabajadores de la Universidad Nacional Pero Ruíz Gallo de Lambayeque considera que en la etapa de formulación no se cumplen los estándares adecuados; explicado esto, fundamentalmente, porque no usan el mecanismo participativo para la identificación de las necesidades de inversión; asimismo, no se cuenta con el personal suficiente y especializado; además, la Entidad no destina recursos suficientes y falta criterios de integralidad en el planteamiento de solución a las necesidades existentes.

Tabla 9: Dimensión Evaluación de Estudios

Ítems	Uso de guías metodológicas	Evaluación en tiempos y formas establecidas	calidad y pertinencia de las observaciones	TOTAL	%
Siempre	34	10	34	78	51%
A veces	16	39	16	71	46%
Nunca	1	2	1	4	3%
Total	51	51	51	153	100%

Fuente: Elaboración propia.

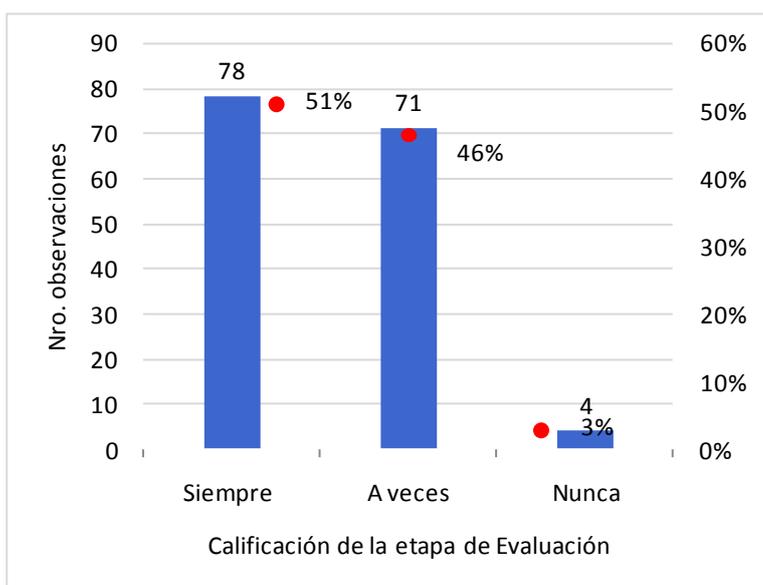


Figura 6: Evaluación de Estudios

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 09 y la figura N° 4 demuestran que en la etapa de Evaluación de Estudios un 97% de trabajadores de la Universidad Nacional Pero Ruíz Gallo de Lambayeque considera que se cumplen más o menos los estándares adecuados. Esto se explica porque en esta etapa de manera obligatoria se cumplen con los lineamientos que contemplan las guías metodológicas; igualmente, las observaciones planteadas están en el marco de la calidad y la pertinencia. Aunque, las evaluaciones no se realizan con celeridad, hecho que afecta el tener una cartera de proyectos de manera oportuna.

Tabla 10: Dimensión Contrataciones

Items	Publicación del Plan Anual de Contrataciones (PAC)	Cumplimiento del PAC	Soporte tecnológico	Recursos humanos	Calidad de la especificaciones técnicas y TDR	Calidad y oportunidad de los Estudios de Mercado	Calidad y Oportunidad de los Expedientes de Contratación	Cumplimiento de plazos	Custodia de garantías	TOTAL	%
Siempre	7	3	5	8	5	2	1	6	9	28	11%
A veces	14	18	37	34	44	21	20	16	37	147	58%
Nunca	30	30	9	9	2	28	30	29	5	80	31%
Total										255	100%

Fuente: Elaboración propia.

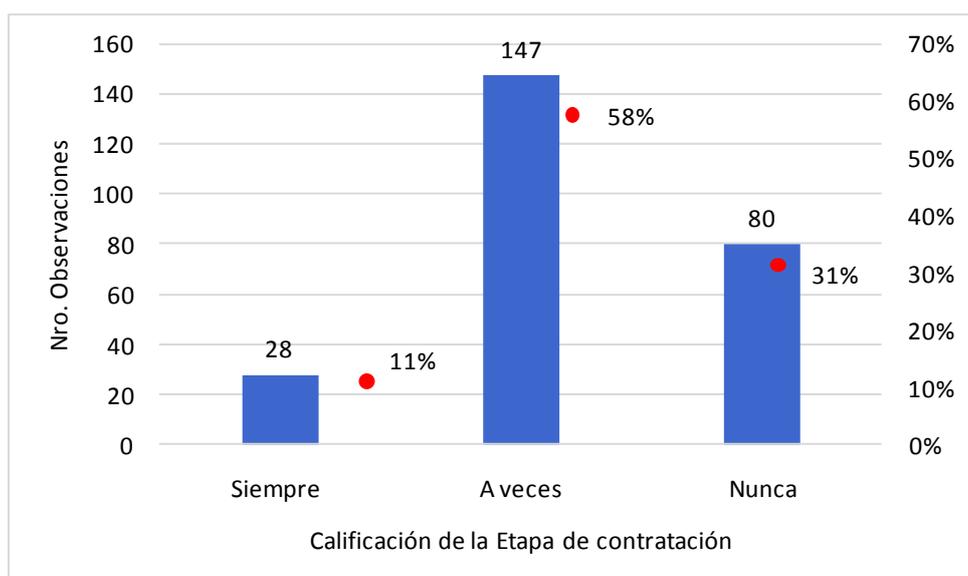


Figura 7: Contrataciones

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 10 y la figura N° 5 demuestran que un 89% de trabajadores de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque considera que, en la etapa de Contrataciones, no se cumplen con los estándares adecuados de la gestión de las inversiones. Esto debido a que no se cumple en su debida oportunidad con la publicación del PAC, tampoco ejecuta de acuerdo a lo programado, esto influenciado por la dificultad en la elaboración de TDR, PT, especificaciones técnicas y los expedientes de contratación. Todo esto sumado a que la Entidad no tiene soporte tecnológico suficiente y de calidad; tampoco cuenta con personal suficiente y especializado.

Tabla 11: Dimensión Ejecución y Supervisión

Items	Inicio de Obras en plazos previstos	Inspección y/o supervisión adecuada	Actualización del banco de proyectos	trámite de ampliaciones y adicionales	Registro de modificaciones en banco de proyectos	Avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado	Recursos humanos	Liquidación física y financiera	TOTAL	%
Siempre	2	5	30	5	14	0	4	4	56	22%
A veces	41	40	17	39	35	43	42	22	172	67%
Nunca	8	6	4	7	2	8	5	25	27	11%
Total									255	100%

Fuente: Elaboración propia.

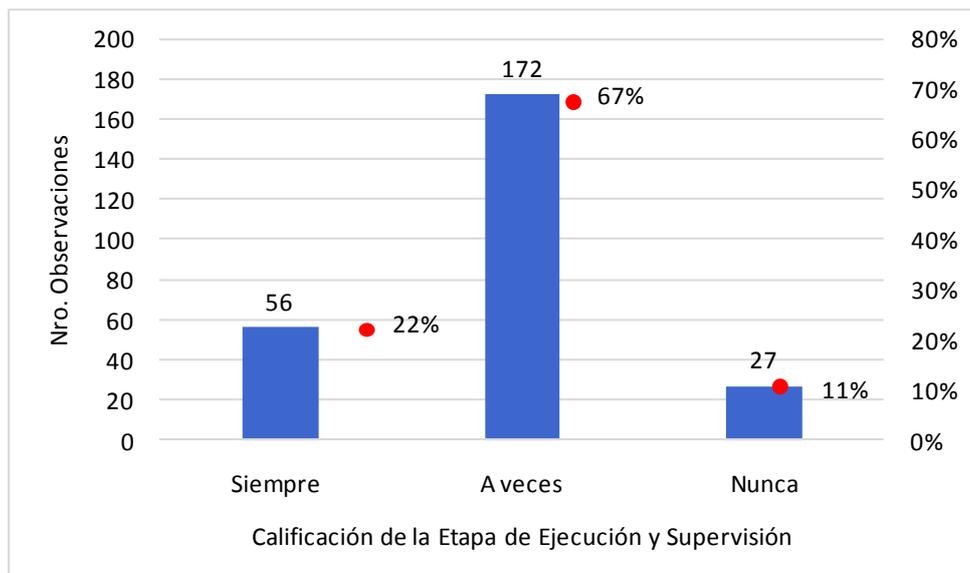


Figura 8: Ejecución y Supervisión

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 11 y la Figura N° 6 demuestran que un 78% de los trabajadores de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque considera que adolece de una considerable debilidad en la fase o etapa de ejecución y supervisión de las obras. Esto debido, fundamentalmente, a que no se inician en los plazos previstos, las valorizaciones, ampliaciones y adicionales se tramitan a destiempo; por lo tanto, el avance físico y financiero no concuerda con lo programado. Todo esto sumado a la falta de personal profesional idóneo, no garantiza la ejecución y supervisión, adecuados.

Tabla 12: Dimensión Seguimiento y Control

Items	Reuniones de Comité	Cumplimiento de acuerdos	sanciones por incumplimiento de acuerdos	TOTAL	%
Siempre	21	4	2	27	18%
A veces	25	39	17	81	53%
Nunca	5	8	32	45	29%
<b>Total</b>				<b>153</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

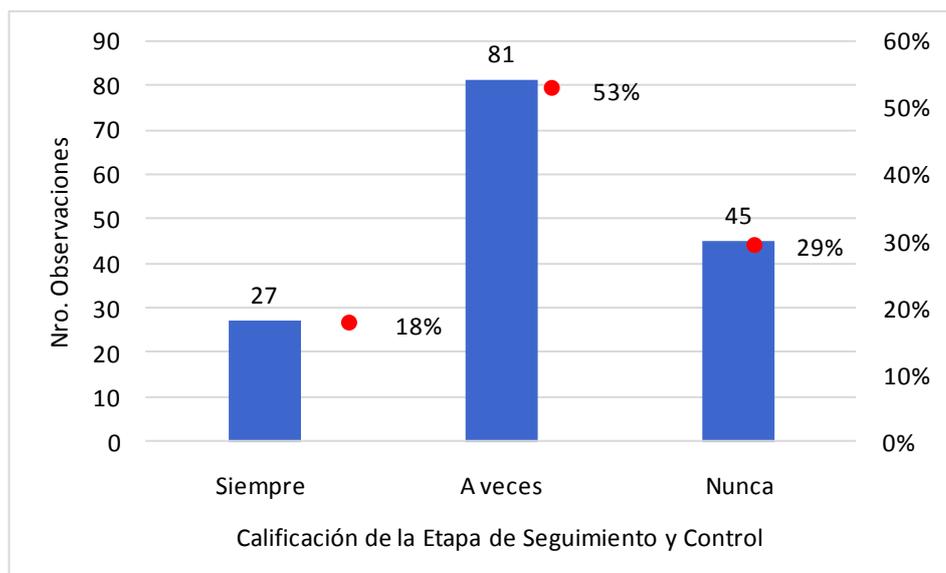


Figura 9: Seguimiento y Control

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 12 y la Figura N° 7 demuestran que un 82% de trabajadores de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, asegura que no se hace un seguimiento y control adecuado de las inversiones. Esto explicado por la falta de disposición para asistir a las reuniones del comité y por la poca voluntad y empeño en el cumplimiento de acuerdos; lo cual se agrava por la falta de imposición de sanciones por el incumplimiento de acuerdos.

Tabla 13: Dimensión Evaluación Ex Post

Items	Evaluación de los impactos	Evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento	TOTAL	%
Siempre	0	2	2	2%
A veces	14	16	30	29%
Nunca	37	33	70	69%
<b>Total</b>			<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

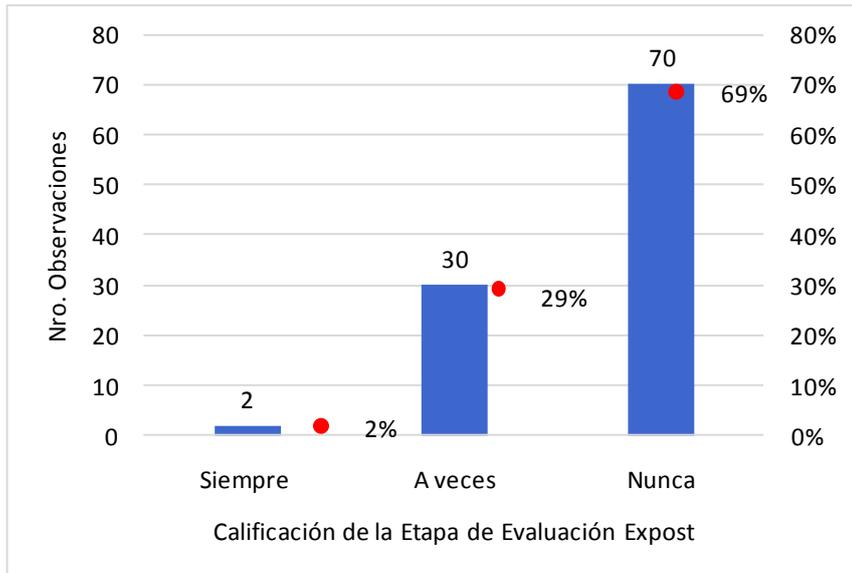


Figura 10: Evaluación Ex Post

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla N° 13 y la Figura N° 8 demuestran que un 98% de trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque considera que no se hace una evaluación ex post de las inversiones; por tanto, no se llega a verificar el grado de logro de objetivos y metas formulados en los proyectos y a determinar si se van o no cerrando las brechas sociales y económicas.

#### IV. DISCUSIÓN

El presente trabajo tiene por finalidad proponer un modelo de gestión que ayude a mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo - UNPRG de Lambayeque. Con ese motivo se ha hecho una exploración de la situación actual a fin de determinar las características de la gestión existente y analizar los aspectos relevantes tanto positivos como negativos que obstaculizan el cumplimiento de las metas propuestas y la tan ansiada eficiencia y eficacia de la gestión de las inversiones.

Dividir el proceso exploratorio en seis dimensiones (Formulación de estudios 1-5, Evaluación de estudios 6-8, Contrataciones 9-17, Ejecución y Supervisión 18-25, Seguimiento y Control 26-28 y Evaluación ex post 29-30<sup>1</sup>) permitió tener una aproximación a la realidad existente. No obstante, considero pertinente hacer un análisis y discusión de cada uno de los ítems.

El 63% de trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones en la UNPRG de Lambayeque considera que nunca se han realizado talleres participativos para recoger las iniciativas de los involucrados en la formulación de los proyectos. Por tanto, quedan sueltas las ideas de la mayoría de ellos y, consecuentemente, no se reflejan en los proyectos las reales necesidades y expectativas de la población universitaria.

En la formulación de fichas técnicas y/o estudios de pre inversión a nivel perfil de los proyectos en la UNPRG de Lambayeque, un 73% de trabajadores considera que si se usan las guías metodológicas que provee el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF; hecho que es previsible ya que de no usarse hay dificultades en su evaluación, aprobación y registro en las aplicaciones informáticas del banco de proyectos del MEF

Un 84% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque considera que, sólo a veces la Entidad cuenta con personal especializado para la formulación de estudios. Por

tanto, los proyectos carecen de calidad desde la etapa de formulación de los estudios.

El 14% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque considera que la Entidad SIEMRE destina presupuesto para la elaboración de estudios. Los que existen fueron elaborados, en gran parte, por los propios trabajadores en un contexto de limitaciones de todo orden.

El 18% de trabajadores considera que los estudios cumplen con los criterios de integralidad en la UNPRG de Lambayeque. Esta apreciación tiene estrecha relación con lo explorado en el primer ítem, en el que el 63% de trabajadores de la Universidad considera que no se realizan talleres participativos; por tanto, no se formulan los estudios con una visión integral y global de la institución.

Un porcentaje importante - 67% - de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque considera que la evaluación de los proyectos se hace de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros establecidos por el MEF. Pues, esto tiene relación con lo demostrado en la etapa de formulación, en los que obligatoriamente deben usarse las metodologías y parámetros ya que sólo así es posible registrarlos en el banco de proyectos, utilizando los formatos estandarizados.

En su gran mayoría los trabajadores de la UNPRG de Lambayeque consideran que hay retrasos importantes en la evaluación de los estudios, ya que sólo el 20% manifiesta que siempre se cumplen con los plazos establecidos y el 76%, que sólo a veces. Esto retrasa todo el ciclo del proyecto ya que al no evaluarse oportunamente no se puede continuar con las demás fases; puesto que, por norma, sólo se puede continuar una vez aprobado y asignado su viabilidad.

En la evaluación de estudios de los proyectos de inversión un 67% de las observaciones son de fondo, esto guarda relación con la utilización de formatos, metodologías y parámetros; puesto que, al estar obligado a su utilización, las observaciones tienen que coincidir con esa obligatoriedad.

El 59% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque considera que la elaboración y publicación del Plan Anual de Contrataciones - PAC se realiza con retraso respecto de lo establecido y dispuesto en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento que precisa lo siguiente: "6.1. El PAC es aprobado por el Titular de la Entidad o por el funcionario a quien se hubiera delegado dicha facultad, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la aprobación del PIA". En la UNPRG, se aprobó el PIA el 27 de diciembre del año 2016 y el PAC recién fue publicado el día 30 de enero del año 2017. Hay un retraso importante respecto de lo establecido en la norma mencionada.

Un 59% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque dice que nunca se ejecuta el Plan Anual de Contrataciones - PAC en los plazos programados, consecuentemente las modificaciones de PAC son frecuentes y excesivas.

Existen dificultades reales con el funcionamiento de las herramientas informáticas SIGA, SIAF y SEACE; influenciados por la precariedad logística y la falta de personal capacitado y suficiente para operarlo óptima y permanentemente.

Los términos de referencia - TDR, las especificaciones técnicas - ET y los planes de trabajo - PT en un 86% solo a veces están bien elaborados y sólo en un 10% están siempre bien elaborados. Esto, consiguientemente, influye para que en un 55% los estudios de mercado nunca sean de buena calidad y se elaboren de manera tardía. Influye también para que un 59% de trabajadores considere que los expedientes de contratación son de mala calidad e inoportunos. Como también para que un 57% de dichos trabajadores considere que nunca se cumplen con los plazos que establecen los cronogramas de los procedimientos de selección. Afectando, finalmente, el proceso de ejecución presupuestal.

Solo el 18% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque considera que siempre se custodia y controla adecuadamente las garantías o carta fianzas. Esto es bastante nocivo para los intereses de la Entidad; puesto que, estas cartas garantizan el cumplimiento de los contratos que la universidad firma con otras

personas. Al no cuidarlas adecuadamente no se puede garantizar su renovación o ejecución, de ser necesario.

Un exiguo 4% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque afirma que las obras siempre se inician en los plazos previstos. Teniendo en cuenta que la ejecución de obras tiene un plazo entre el inicio y término que debe cumplirse de acuerdo al expediente técnico, el no iniciarse tal como está planificado asegura la tramitación de ampliaciones y adicionales que implica mayores desembolsos a la Entidad y desazón en la población beneficiaria que ve retrasada la satisfacción de sus necesidades.

El 78% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque asegura que a veces se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras. Teniendo en cuenta que el personal de confianza de la Entidad en la Obra es el Inspector y/o Supervisor y si ésta no se realiza de forma adecuada no se garantiza la calidad de la misma.

Un 59% considera que siempre está actualizada la información de las inversiones en el banco de proyectos. Si bien el porcentaje está por encima de la mitad debe preocupar el porcentaje restante que al no actualizarse oportunamente no muestra los avances para que el MEF visualice los avances y la calidad de las inversiones.

El 10% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque que considera que el trámite de ampliaciones, adicionales y deductivos de obras se tramita siempre de manera oportuna. Esto sumado al retraso en el inicio y a una inspección y/o supervisión inadecuada de las obras, contribuye a que la culminación y puesta en funcionamiento sea tardía e inoportuna.

Un 84% de trabajadores de la UNPRG de Lambayeque considere que el avance físico y financiero de las obras no se da de acuerdo a lo planificado. Una gestión moderna, orientada a resultados con criterios de eficiencia y eficacia, ayudaría a revertir esta preocupante realidad.

Sólo un 8% de trabajadores de la UNRG - Lambayeque considera que se cuenta con personal profesional suficiente para asegurar la eficiencia en la ejecución e inspección de las obras.

Al igual que en casi todas las etapas del proceso de las inversiones en la universidad, también, la liquidación, cierre y registro, en un 49% no se hace oportunamente, así lo aseguran los trabajadores.

El 59% de trabajadores de la universidad considera que a veces y nunca es permanente la reunión del comité de seguimiento de las inversiones. Sólo un 8% considera que se cumplen los acuerdos. Un 63% considera que nunca se sancionan a los integrantes del comité de seguimiento por el incumplimiento de los acuerdos. Este debe ser el espacio de diálogo fluido y abierto que ayude a identificar los cuellos de botella, reflexionar sobre los puntos débiles para superarlos y reflexionar sobre el tipo de institución que queremos y necesitamos construir a fin de estar a la altura de los nuevos tiempos y de las expectativas de la población que demanda nuestros servicios.

El 73% de trabajadores de la UNPRG afirma que nunca se cumple con evaluar los impactos generados por los proyectos ejecutados y culminados. Así no es posible saber con exactitud ni siquiera con aproximación si en verdad las ejecuciones de proyectos están o no ayudando a cerrar las brechas de infraestructura, equipamiento y capacitación. Empezar a hacerlo ayudaría a potenciar lecciones aprendidas y reflexionar entre los aciertos y errores sobre las acciones inmediatas a implementar con la finalidad de revertir y mejorar la realidad existente.

Un 65% de trabajadores de la UNPRG asegura que nunca se realizan acciones de evaluación de la operación y mantenimiento de las obras. Esto no ayuda a la sostenibilidad de los mismos.

## V. CONCLUSIONES

- Los procesos de gestión de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque son lentos y no responden, casi siempre, a las aspiraciones, expectativas y necesidades de la institución. Por lo tanto, no se ha logrado alcanzar calidad en las inversiones y beneficios reales a la población universitaria.
- Se han descuidado la realización de talleres participativos de modo que los proyectos respondan a las necesidades y expectativas de los involucrados
- No se cumplen los plazos establecidos en todas las etapas de los proyectos, desde los estudios hasta su ejecución y liquidación. Por tanto, hay retrasos considerables en la ejecución física y financiera y, consecuentemente, la Universidad muestra un desempeño deficiente en su ejecución presupuestal y no genera confianza para atraer inversiones que ayuden a solucionar los problemas existentes y satisfacer las necesidades institucionales.
- La falta de compromiso institucional se agrava con la falta de capacitación y actualización del personal sobre temas relacionados con la gestión de las inversiones. Estas se han modificado sustancialmente durante los últimos años y es necesario conocerlas e implementarlas a fin de mejorar los niveles de desempeño.
- En tal sentido, se justifica la propuesta de un modelo de gestión que clarifique los procesos a seguir a fin de superar los factores limitantes del proceso de la gestión de las inversiones en la Universidad.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1.** La Alta Dirección de la Universidad Nacional Pedro Ruiz de Lambayeque debe considerar en su POI la realización de cursos de capacitación y actualización respecto de los siguientes temas:
- Modernización de la Gestión Pública
  - Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones INVIERTE.PE
  - Gestión de las Contrataciones del Estado
- 6.2.** Programar una pasantía con los trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones a una universidad que ha demostrado eficiencia, eficacia y ha logrado altos niveles de ejecución presupuestal en los últimos años.

## **VII. PROPUESTA**

### **“Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – 2017”**

#### **Fundamento Teórico del Modelo**

El modelo tiene como base los siguientes lineamientos teóricos del modelo de gestión, teoría de la calidad y planificación estratégica, teniendo como metodologías de sustento la metodología del marco lógico, evaluación ex post y gestión por procesos. Ambos enfoques teóricos y metodologías permitirán guiar el modelo de gestión, que permitirá mejorar la calidad de las inversiones en la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo.

El proceso de desarrollo tiene por cometido conocer de manera integral la realidad de la institución, permitiendo identificar problemas y analizar los mismos, a fin de diseñar un modelo conceptual, que permita identificar las variables estratégicas, para proponer acciones y actividades que bajo el enfoque por procesos y articulados al plan estratégico y operativo institucional permita generar valor a las inversiones realizadas, impactando de manera positiva en los ciudadanos.

D'Alessio (2008) señala que el proceso estratégico es un conglomerado y secuencia de actividades que desarrolla una organización para lograr la visión meta, proyectada futura.

Este modelo supone un proceso secuencial, retroalimentado, didáctico, y factible de ser revisado en todo momento; asimismo, requiere de la participación de todos los actores clave dentro de la institución que tengan un conocimiento de las principales características y necesidad de la realidad.

De ahí que la planificación estratégica es el proceso que guía el logro de objetivos y meta de una institución, así como el diseño de estrategias para alcanzarlas; siendo apoyados por la gestión por resultados y respaldado por la participación pública y privada, de manera descentraliza y efectiva.

Ante la ausencia de adecuados y eficaces mecanismos de gestión pública y ante un proceso de modernización del Estado, los ciudadanos como el pilar de la gestión pública moderna, que, a través de la gestión por objetivos, permitiría a los **stakeholders** (ciudadanos) contar con indicadores de desempeño, de tal forma que les permita medir el desempeño y logro de los objetivos propuestos; cambiando de esta manera la forma de realizar política, buscando siempre la eficacia y eficiencia e impulsando la concertación.

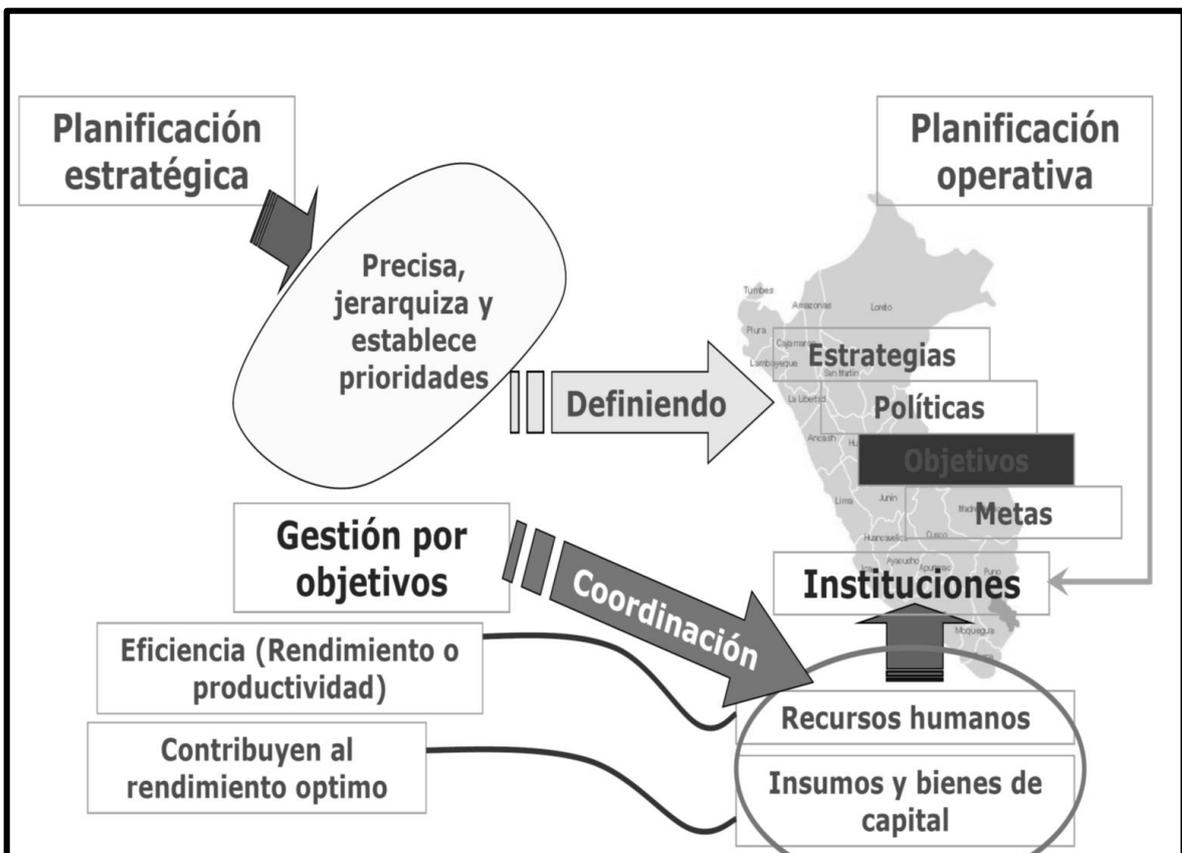


Figura 11: Planificación estratégica por objetivos

Fuente: Sánchez (2003).

De ahí la necesidad de un modelo de gestión estratégica; siendo para Hurtado, Vélez & De Los Ríos (2008) un modelo como una construcción teórica que representa e interpreta la realidad, apareciendo un nuevo modelo producto de la acumulación de conocimientos. Siendo en la actualidad una herramienta útil para las organizaciones tanto públicas como privadas utilicen los modelos como una guía para lograr la competitividad tanto de sus productos como sus servicios.

Feigenbaum (1951) considera abandonar el modelo taylorista-fordista por uno basado en calidad desde una perspectiva de sistemas, donde integra eficazmente el esfuerzo de un gran número de personas con los activos tangibles de manera sistemática, inherente al control de calidad total, buscando el trabajo inter funcional. De ahí que la planificación estratégica es un proceso sistemático basado sobre el análisis de manera secuencial de la situación actual y la perspectiva de futuro, que permita obtener información para la toma de decisiones, que permita lograr los objetivos estratégicos y por ende la misión y visión institucional.



Figura 14: Modelo de Planificación Estratégica

Fuente: CEPLAN (2014)

Así, Deming (1982) propone un giro a la administración clásica, trasladando el enfoque tradicional hacia uno orientado en procesos; dicho enfoque metodológico permitirá gestionar integralmente las actividades y procedimientos, asimismo generarán valor, asegurando que se brinden una secuencia segura de bienes y servicios con impactos positivos para el ciudadano, dado los recursos disponibles, permitiendo gestionar eficaz y eficientemente los recursos, así como el desarrollo de competencias de los servidores.

Chica (2011) considera que el enfoque por procesos hace el énfasis en la medición considerando indicadores operacionales, de gestión y de resultados, los que orientan los fines institucionales y en el logro de objetivos a partir de determinaciones cuantitativas y cualitativas de impacto sobre la población. De ahí que el enfoque funcional (vertical) demora adaptarse a los cambios del entorno por la deficiente coordinación; mientras que la gestión por procesos (horizontal), busca el trabajo eficaz y se adapta rápidamente a los cambios del entorno, dada la rápida coordinación.

Dicha gestión por procesos, está conformada por tres etapas, la primera etapa preparatoria, donde se analiza el estado situacional de la entidad o institución; la segunda etapa de diagnóstico e identificación de procesos, donde se determina los procesos de la entidad y la tercera etapa que hace referencia a la mejora de procesos, donde se mide, analiza y evalúa los procesos, debiendo emplear indicadores para medir y gestionar.

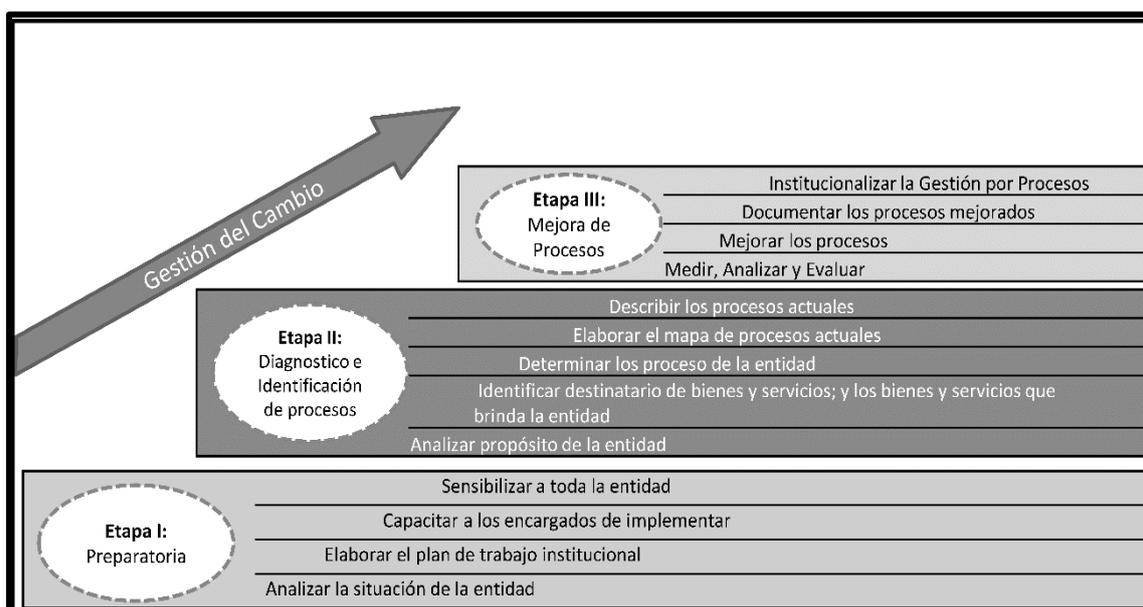


Figura 17: Etapas secuenciales de la gestión por procesos

Fuente: Chica (2011)

Por otro lado, la metodología del Marco Lógico, se basa en la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos a partir de construir indicadores, que permitan medir metas y fines. De esta forma se logra integrar las decisiones a nivel estratégico como el de la meta evaluación, representado por fines, propósitos,

componentes y las actividades. Siendo la evaluación sumativa la que conllevará a emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del plan, de ahí que medirá el impacto, la eficacia, eficiencia y pertinencia.

La evaluación ex post se encuentra sustentada en la evaluación de carácter objetiva y sistemática de un proyecto que se encuentra en la fase de inversión, determinando la pertinencia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad que se plantearan en la pre inversión, convirtiéndose en una herramienta potente de aprendizaje y dirección a fin de mejorar procesos de análisis, planificación y ejecución de proyectos, para la toma de decisiones.

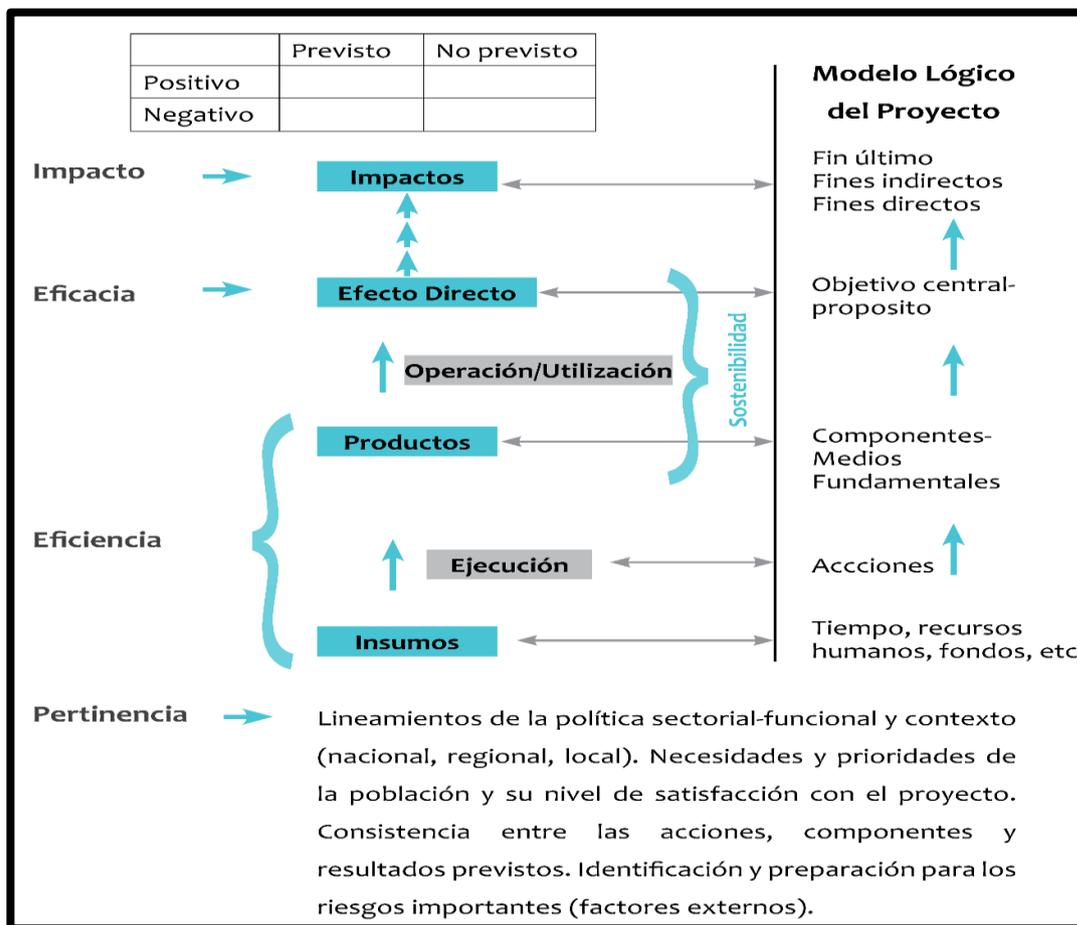


Figura 20: Criterios de evaluación Ex Post y Marco Lógico

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2012).

### Antecedentes.

La investigación realizada por Espada y Armijo, considera que la calidad del gasto público, permite el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, permitiendo

elevant el crecimiento de las economías como el caso de América Latina y El Caribe. (Marianela & María Victoria, 2014)

Encontrándose asociados tanto a consideraciones de la política fiscal como de gestión pública, enfocado en resultados, sistemas de monitoreo y evaluación; así como herramientas que generen mejoras en la eficacia y eficiencia del gasto público, planteándose objetivos, metas e indicadores que prioricen aspectos de cobertura y calidad. (p.5)

Siendo importante indicar que es fundamental diseñar y mantener un sistema de evaluación permanente que permita generar toma de decisiones presupuestarias acorde a la información de efectividad y eficiencia de las políticas implementadas a fin de priorizar el gasto público. Siendo Holanda, la que utilizó una importante estructura en el proceso de toma de decisiones. De ahí que la evaluación ex ante, después de realizar en análisis costo-beneficio, los políticos podían tomar la decisión de inversión pública en proyectos no rentables, basados en prioridades y convicciones políticas. A diferencia de la evaluación ex post que permitía considerar criterios de calidad del gasto público, dado que se podía medir los efectos netos del gasto evaluando eficiencia y eficacia.

Instrumento	Impacto en la toma de decisiones	Control de calidad (técnico)	Rol específico del Ministerio de Finanzas	Impacto en el presupuesto
<b>Evaluaciones ex ante</b>				
Análisis costo-beneficio	Ayuda en las decisiones "va/no va", pero la decisión final no depende del análisis. Tiene influencia en el caso de "mejor alternativa de proyecto"	La Oficina de Análisis de Política Económica de Holanda u otras agencias designadas pueden proporcionar una segunda opinión en el caso de grandes proyectos. No existe otro proceso específico para control de calidad	No existe un procedimiento que asegure la participación en las decisiones de "va/no va" para proyectos de infraestructura individuales. El Gabinete decide en proyectos de importancia nacional	Medio, aunque algo mayor en proyectos de grandes inversiones
Otros tipos de estudios ex ante	Pueden ser elemento de ayuda en la elección entre programas de política alternativos	Ninguno	Como en el caso anterior	Bajo a medio
<b>Evaluaciones ex post</b>				
Revisión de política	Depende. Pueden impulsar cambios de política. Pueden proporcionar ayuda para revisar el gasto	Expertos independientes dejan constar su opinión en un anexo a la revisión de política. El Gabinete decide si la revisión puede ser enviada al Parlamento	El Gabinete decide si la revisión de política puede ser enviada al Parlamento	Bajo, con algunas excepciones
Evaluaciones de efectos	Depende	No están organizadas, depende de cada situación	No existe un procedimiento específico	Bajo, dado que este tipo de evaluaciones son poco comunes, aunque el impacto podría ser potencialmente elevado

Figura 23: Impacto de los elementos del Sistema de Evaluación Holandés

Fuente: Marianela & María Victoria (2014)

Por otro lado, (Tanzi, El papel del Estado y la calidad del sector público, 2000) señala que la calidad del sector público se percibe como el rol que desempeña el Estado, realizándolo de una forma eficiente y eficaz, el cual no solo implica cumplir metas sino está estrechamente relacionado con las políticas de largo plazo. Ello implica lograr objetivos, sin fallas de mercado, lo que implica transparencia en sus procesos y resultados, generando equidad como objetivo primordial, siendo óptimo el papel de Estado en redistribuir los ingresos con políticas que produzcan la menor distorsión en el mercado, siendo requerido las reformas de segunda generación. (p. 21)

De ahí que (Juan Francisco, 2010) concluye que en un gran porcentaje de países de la región no existe una cultura de calidad de proyectos, considerándose que la

inversión pública realizada sea conveniente para la población. Para ello se requiere el esfuerzo e imperativo de calidad evaluativa de proyectos y/o programas de inversión, mejorando todas las deficiencias metodológicas. (p. 55)

Considerando que el SNIP no ha cumplido a cabalidad con el proceso de calidad del gasto público y modernización del Estado. Lo que significa realizar una continua búsqueda de mejoras de calidad de la inversión y asignación óptima de recursos, mostrándose la escasa cultura de evaluación y calidad. Siendo la Meta evaluación una herramienta real, confiable y útil para los diferentes niveles de decisiones de políticas públicas para obtener resultados óptimos de inversión pública.

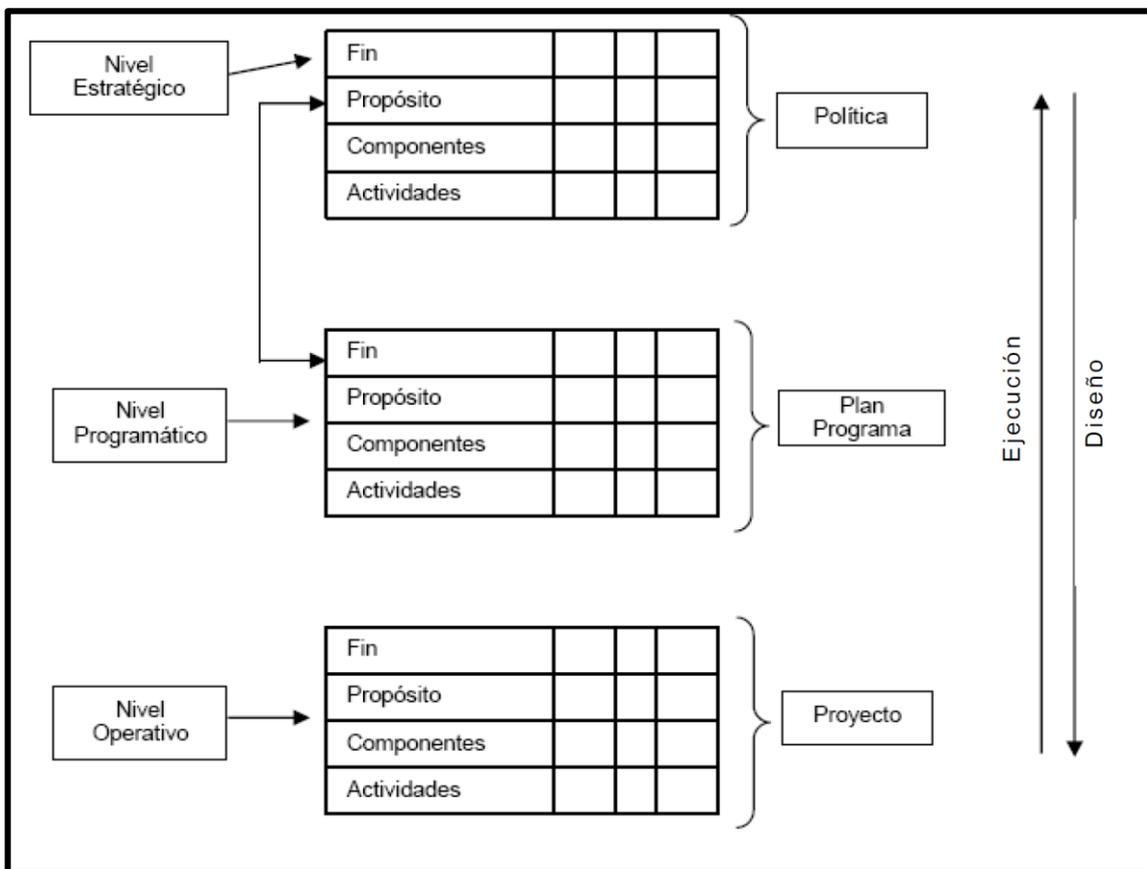


Figura 26: Diseño - Ejecución Inversión Pública y Marco Lógico

Fuente: Pacheco (2010)

El Banco Mundial (2015) propone un modelo de gestión y control de la inversión pública, siendo de tal forma un control diferenciado compatible con la ejecución más ágil, dado que actualmente existe la fragmentación de la gestión en todas las fases

del ciclo; de ahí que propone un cambio de enfoque de control a través de la diferenciación por tipo de proyecto y capacidad del ejecutor. Permitiendo alinearse estratégicamente a los objetivos de política pública, teniendo una acción más proactiva y rendición de cuentas basados en el desempeño. Permitiendo resultados en términos de rechazo de proyectos inadecuados, priorización efectiva de proyectos, suspensión de proyectos en falta y rendición de cuentas en base al desempeño.



Figura 29: Etapas para lograr la eficiencia en la gestión de la Inversión Pública

Fuente: Pacheco (2010)

Finalmente, Huaranga (2011) en su modelo propuesto, señala la implementación del Cuadro de Mando Integral, como aquel instrumento que servirá para analizar las decisiones a nivel operativo y evaluar la coherencia de las estrategias, proponiendo cuatro procesos de gestión: a) Aclarar y traducir la visión y la estrategia, b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y d) Aumentar la retroalimentación o feedback y la formación estratégica.

Marco legal del Modelo o plan propuesto.

El marco legal permite enmarcar la propuesta elaborada dentro de la normatividad peruana, considerando lo siguiente:

**a) Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión Del Estado.**

El artículo 4 señala que el proceso de modernización de la gestión del Estado, tiene como objetivo incrementar la eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre con canales efectivos de participación ciudadana, al servicio de la ciudadanía, descentralizado y desconcentrado.

Siendo el proceso de modernización de la gestión del Estado, según el inciso d, el que tiene que realizarse de manera concertada con la sociedad civil y fuerzas políticas, con una visión compartida y planes multilaterales, estratégicos y sustentables. Así mismo en el inciso c, considera la descentralización para el fortalecimiento de los gobiernos locales y regionales; además en el inciso f, indica que lograr institucionalizar la evaluación de la gestión por resultados, requiere de recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado (artículo 5: principales acciones).

**b) Ley N° 28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.**

La finalidad del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico descentralizado tiene por objetivo que el sector público junto al sector privado, formule y monitoree los planes y objetivos estratégicos de desarrollo en los tres niveles de gobierno (artículo 2: Finalidad).

Por otro lado, en el artículo 3º, inciso "e" señala que el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, en el inciso e, realiza el seguimiento y evaluación de la gestión estratégica basada en resultados, que permita modernizar la gestión gubernamental para lograr los objetivos trazados y observar los avances logrados.

De acuerdo con el artículo 7º, las funciones específicas del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, en el inciso "q", señala que es el encargado de conducir el Subsistema de Seguimiento y Evaluación de la gestión estratégica del Estado, en relación con los planes, objetivos, medidas, programas y proyectos en coordinación con sectores del poder ejecutivo, niveles descentralizados, sector privado, partidos políticos y movimientos regionales.

**c) Ley N° 28056 Marco del Presupuesto Participativo.**

En el artículo 1º, indica que el presupuesto participativo es considerado un mecanismo equitativo, racional, eficiente, eficaz y transparente para fortalecer la relación Estado-Sociedad Civil. De ahí que tanto los gobiernos regionales y locales promueven el desarrollo de mecanismos y estrategias de participación en los presupuestos.

De ahí que permite la participación equitativa de la sociedad en la programación participativa del presupuesto, de tal forma que sea articulado con los planes de desarrollo concertado de los gobiernos regionales y locales (artículo 2º: objeto).

Siendo las instancias de participación en el proceso de programación participativa del presupuesto, el consejo de coordinación regional, el consejo de coordinación local distrital y el consejo de coordinación local provincial. (Artículo 4º: De las Instancias del Presupuesto Participativo).

Finalmente, la sociedad civil es aquella que participa de manera activa en el presupuesto de los gobiernos regionales y locales, sustentándose en las brechas establecidas en los planes de desarrollo concertado a nivel regional y local.

**d) Decreto Supremo N° 027-2007-PCM “Definen y establecen las políticas nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional”.**

En materia de descentralización, una de las políticas nacionales considera que es necesaria la adecuada transferencia de competencias, funciones y recursos a los gobiernos locales y regionales, considerando los principios de subsidiariedad, gradualidad, complementariedad y neutralidad. Asimismo, la delimitación de funciones, competencias y esquemas en los tres niveles de gobierno para determinar responsabilidad administrativa y funcional, para el fortalecimiento administrativo y financiero. Así como es importante la generación de plataformas de competitividad, para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de las economías locales y regionales. Los mismos que son

evaluados a través de metas concretas e indicadores de desempeño, siendo las metas las asociadas a sus estrategias de inversión y gasto social (artículo 2º: De las Políticas Nacionales y artículo 3º: Metas y Evaluación Semestral del Cumplimiento de Políticas Nacionales y Sectoriales).

**e) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”.**

En materia de gestión por procesos hace referencia al pilar del servicio del ciudadano que requiere transformar el modelo de organización funcional hacia las “cadenas de valor” de cada institución, asegurando bienes y servicios públicos que generen resultados e impactos positivos; añadiendo en cada etapa valor a la cadena de procesos (calidad, precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). Siendo los procesos de dos tipos, los procesos claves de la cadena de valor y los procesos de soporte, que sirven de manera transversal a todas las actividades como la administración central, la gestión financiera del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística.

**f) Decreto Legislativo N° 1252 “Crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones y Deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública”**

Se crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones como el sistema administrativo del Estado, para destinar los recursos públicos al cierre de brechas para la eficaz y eficiente prestación de servicios y de infraestructura.

Comprendiendo las fases del ciclo de inversión las siguientes:

- a)** Programación Multianual: Comprende la elaboración del diagnóstico de brechas de infraestructura o de accesos a servicios públicos y definir objetivos a alcanzarse con respecto a dichas brechas.
- b)** Formulación y Evaluación: Comprende la formulación de proyectos de aquellas propuestas consideradas en la programación multianual.
- c)** Ejecución: Comprende la elaboración del expediente técnico o equivalente a la ejecución financiera y física respectiva.

- d)** Funcionamiento: Comprende la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión pública y la provisión de servicios implementados con dicha inversión. Siendo objeto las inversiones de la evaluación ex post, que permitan mejorar las inversiones.

## **Propuesta de modelo de evaluación de impacto (Modelo o plan)**

### **Conceptualización de la elaboración del modelo.**

El modelo propuesto tiene como fundamentos teóricos del modelo la gestión, teoría de la calidad y planificación estratégica, teniendo como metodologías de sustento la metodología del marco lógico, evaluación ex post y gestión por procesos. Ambos enfoques teóricos y metodologías permitirán guiar el modelo de gestión, que permitirá mejorar la calidad de las inversiones en la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo.

Siendo el proceso de desarrollo del modelo, el que tiene por cometido conocer de manera integral la realidad de la universidad, permitiendo identificar problemas y analizar los mismos, a fin de diseñar un modelo conceptual, que permita identificar las variables estratégicas, para proponer acciones y actividades que bajo el enfoque por procesos y articulados al plan estratégico y operativo institucional permita generar valor a las inversiones realizadas, impactando de manera positiva en los ciudadanos.

Siendo la evaluación ex post considerada la medición sistemática del impacto de las acciones alienadas a los objetivos del plan estratégico, que contribuya a tomar óptimas decisiones y mejorar la calidad de las inversiones, así como la retroalimentación a través de los indicadores, que brinden una información clara y precisa, del cumplimiento de los objetivos estratégicos; los mismos que deben cumplir los criterios de eficacia, eficiencia, así como de pertinencia, para lograr el impacto esperado.

La evaluación por lo tanto se convierte en una herramienta efectiva de aprendizaje y gerencia, para mejorar procesos, planificación y ejecución de las acciones previstas y la toma de decisiones, así como la retroalimentación.

El modelo propuesto, está sustentado de manera integral en las fases del ciclo de inversión, planificación estratégica, gestión por proceso y evaluación ex post. Siendo conformado por un proceso de 5 fases: programación estratégica

institucional de la cartera de inversiones (planificación estratégica y calidad), formulación y evaluación (evaluación ex ante); ejecución considerando la gestión por procesos y marco lógico; operación y mantenimiento; y, evaluación (evaluación de culminación, ex post, resultados e impacto).

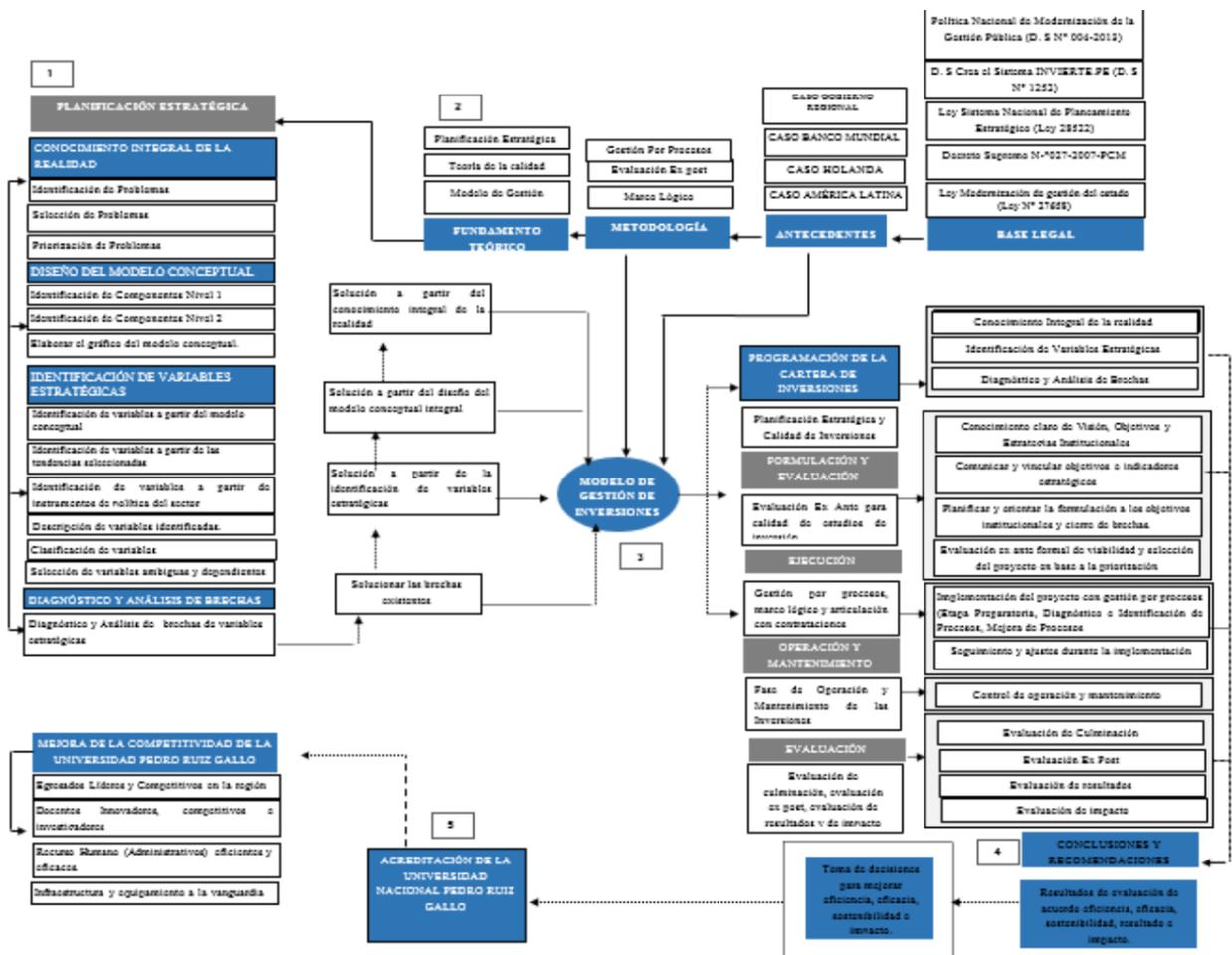


Figura 31: Conceptualización de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

## Plan de acción del modelo

El plan de acción que a continuación se ha propuesto ha considerado fases ordenadas que se deberán seguir para el mejor entendimiento y secuencia del mismo. Permitiendo diseñar la ruta ordenada, dividida en grandes bloques al plan de acción, compuesta por sub fases, las mismas que integran una acción general, que se logrará a través de acciones específicas, obteniendo un resultado alcanzado de cada sub fase y se monitoreará en el proceso de gestión de mejora de la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

La lógica del modelo se sustenta en una vinculación horizontal y de manera iterativa entre las fases, mientras que en las sub fases, las acciones generales, específicas y productos existe una vinculación vertical y de orden secuencial.

	SUB FASE 1	SUB FASE 2
FASE	<b>ACCIÓN GENERAL 1</b>	<b>ACCIÓN GENERAL 2</b>
	<b>Acción específica 1</b>	<b>Acción específica 1</b>
	<b>Acción específica 2</b>	<b>Acción específica 2</b>
	<b>Acción específica 3</b>	
	<b>Producto 1</b>	<b>Producto 2</b>

Figura 32: Estructura propuesta del Plan de Acción del Modelo

Fuente: Elaboración Propia

El plan de acción propuesto para la implementación en cinco fases, considerando la programación estratégica institucional de la cartera de inversiones (planificación estratégica y calidad), formulación y evaluación (evaluación ex ante); ejecución considerando la gestión por procesos y marco lógico; operación y mantenimiento; y evaluación (evaluación de culminación, ex post, resultados e impacto). Las cinco fases se realizarán de forma secuencial, y la retroalimentación será de forma transversal en todo el proceso. El mencionado diseño del plan de acción se muestra a continuación, con el desarrollo secuencial de las fases propuestas.

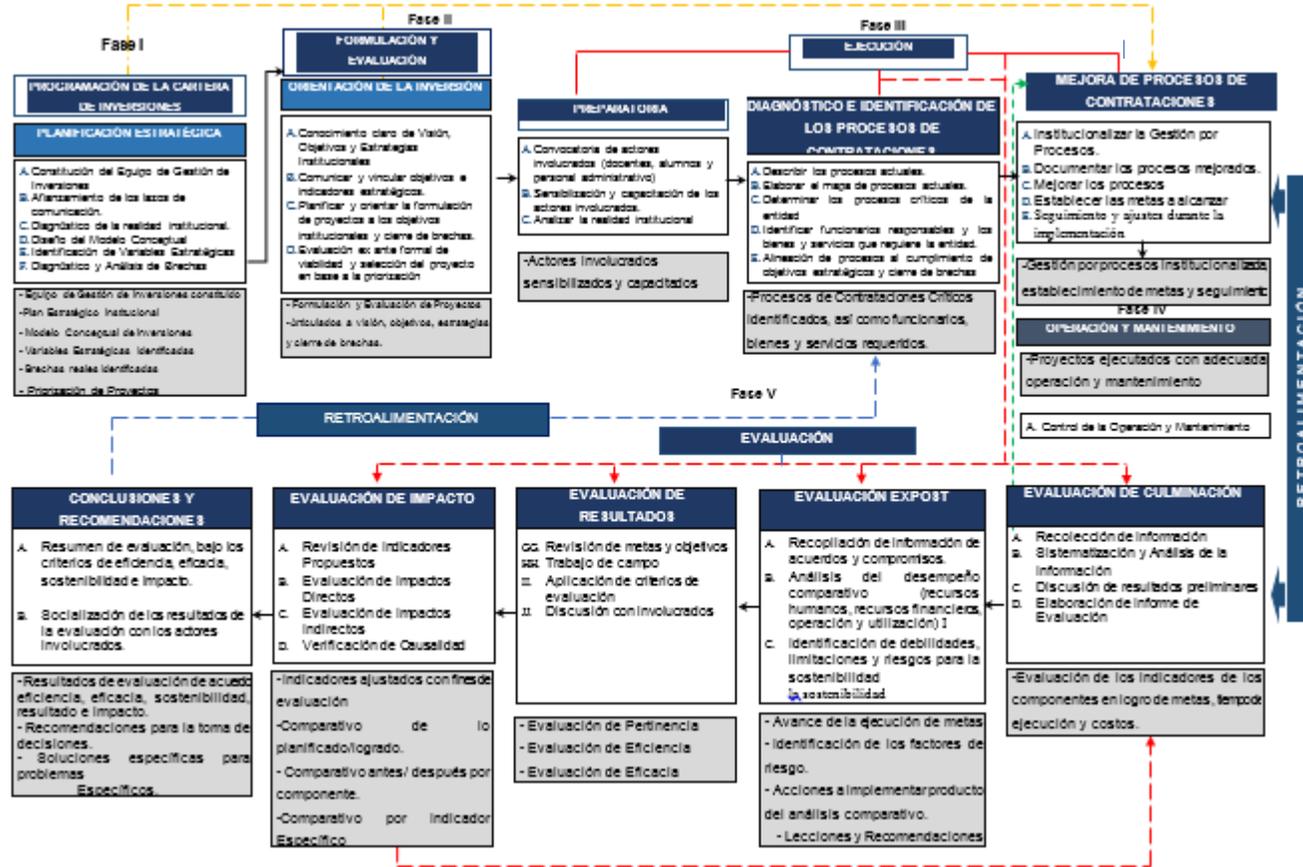


Figura 34: Plan de Acción del Modelo de Evaluación

Fuente: Elaboración propia

## Detalle del proceso del Plan de Acción.

### Programación de la Cartera de Inversiones

La primera fase del modelo de gestión de calidad de las inversiones en la UNPRG, requiere la fase de Programación de la Cartera de Inversiones; siendo la sub fase la de planificación estratégica, la cual requiere de acciones específicas, para lograr obtener productos concretos en la primera fase.

#### Fase I

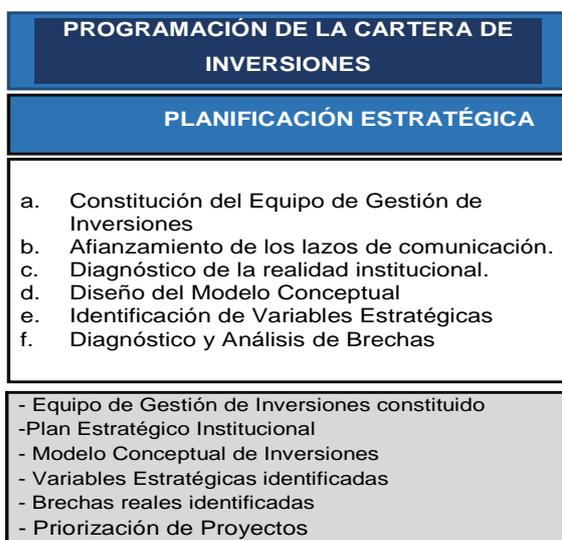


Figura 37: Fase de inicio del proceso

Fuente: Elaboración Propia

#### a. Planificación Estratégica

##### ➤ Constitución del Equipo de Gestión de Inversiones

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, a través de la Oficina Central de Planificación y Presupuesto, de acuerdo a su artículo 21°, es el órgano de asesoramiento encargado de planear, ejecutar y coordinar acciones a orientar el desarrollo integral de la universidad y el artículo 22°, inciso "e", es el encargado de dirigir la elaboración y asesoría en la presentación de proyectos de inversión; asimismo, en el artículo 25° señala que son funciones de la Oficina de Planeamiento, elaborar los planes de desarrollo de la Universidad de corto, mediano y largo plazo; así como formular los estudios de diagnóstico, pronóstico que sirvan de base a los planes de desarrollo, formular y evaluar en materia de proyectos de inversión y otros,

por lo cual deberá liderar el proceso de convocar al equipo de gestión de inversiones y generar la retroalimentación del modelo propuesto, a fin de mejorar la competitividad de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Por otro lado, de acuerdo a la Directiva N° 001-2017-EF/63.01 señala que la Directiva para la Programación Multianual en el Marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones”, dentro de los órganos y funciones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de las Inversiones, se encuentra las Oficinas de Programación Multianual del Ciclo de Inversiones en su artículo 4, inciso 4.1, la oficina de Programación Multianual de Inversiones de cada Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local, será el encargado de la cartera de inversiones, proponer los criterios de priorización, elaborar la programación multianual de inversiones (PMI), seguimiento de las metas de productos e indicadores de resultados previstos en el PMI, entre otros.

De ahí que la constitución del equipo, parte del liderazgo de la autoridad (rector) o funcionario encargado, que se desempeñará como un facilitador u orientador del mencionado proceso de constitución del equipo, el mismo que se encontrará a cargo del todo el proceso de implementación del mencionado modelo, realizando un diagnóstico de realidad institucional, el diseño del modelo conceptual, identificación de las variables estratégicas, diagnosticar y analizar las brechas, así como el que se encargue de diagnosticar los puntos críticos y brindar soluciones, por si se presentarán. Siendo la base la permanencia y continuidad, bajo objetivos claros.

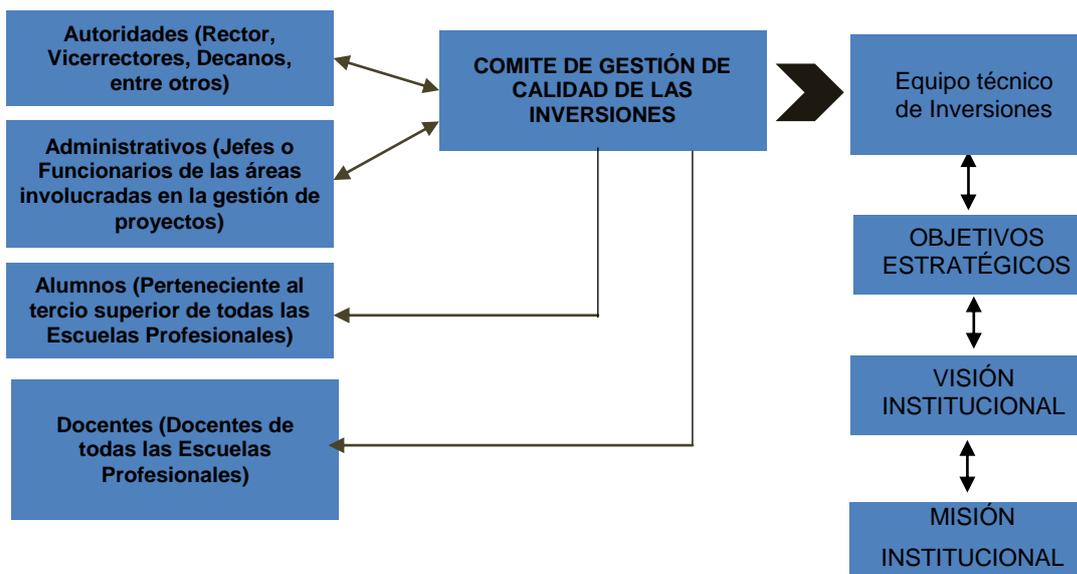


Figura 40: Equipo de gestión de inversiones

Fuente: Elaboración Propia

➤ Afianzamiento de los lazos de comunicación

Las demás fases del plan de acción del modelo propuesto, será necesario que la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, afiance las relaciones y comunicación con los actores involucrados (autoridades, docentes, alumnos y administrativos), a fin de lograr la calidad de las inversiones en la universidad. Para ello se requerirá de acciones estratégicas y objetivos claros por parte de los encargados del equipo de gestión de inversiones en la universidad.

Ello implica que eventos, reuniones y programas organizados en el marco de proponer soluciones, a partir las problemáticas existentes y asumir compromisos y responsabilidades por los actores involucrados, para lograr los objetivos estratégicos, visión; misión y metas estratégicas; siendo necesario el involucramiento de todos los actores involucrados, afianzamiento las relaciones y comunicación, que permita construir un escenario óptimo de credibilidad para la implementación de las acciones del modelo propuesto.

➤ Diagnóstico de realidad institucional

Para la implementación de la fase de planificación estratégica, se requerirá realizar el diagnóstico de la realidad institucional, formulado a partir del análisis crítico de la situación actual de la universidad, aplicándose la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para definir los macro y micro problemas, para plantearse los objetivos estratégicos, visión y misión institucional; los mismos que se encontrará articulados a las políticas sectores, nacionales y planes, que conlleven al logro de la visión compartida y concertada del país.

El diagnóstico debe identificar las brechas reales existentes en las dimensiones de gestión de la carrera, que implica el factor planificación, organización, dirección y control; por otro lado, la dimensión de formación profesional que constituye el factor enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social; y la dimensión de servicios de apoyo para la formación profesional que constituye el factor de docentes, infraestructura y equipamiento, bienestar, recursos financieros y grupos de interés; dichas dimensiones y factores mencionados son los que se enmarcan en los estándares para la acreditación de la universidades. El cual acorde a la Ley de Universidades N° 30220 en su capítulo IV de Evaluación, Acreditación y Certificación en su artículo 30º de Evaluación e incentivo a la calidad educativa, es el proceso de acreditación de la calidad educativa en el ámbito universitario es voluntario, siendo los criterios y estándares los que determinan para su cumplimiento, tienen como objetivo mejorar la calidad del servicio educativo; sin embargo, la perspectiva de futuro es que el proceso de acreditación sea exigido el mencionado proceso, para lograr el Objetivo de Desarrollo Sostenible de Asegurar Educación de calidad, inclusiva y equitativa y promover aprendizaje oportunidades de aprendizaje para todos; de ahí la necesidad de conocer la realidad institucional permitirá identificar las brechas reales acorde a las dimensiones antes señaladas.

DIMENSIÓN	FACTOR	CRITERIO
Gestión de la carrera.	Planificación, organización, dirección y control.	Planificación estratégica.
		Organización, dirección y control.
Formación profesional.	Enseñanza – aprendizaje.	Proyecto educativo.- Currículo.
		Estrategias de enseñanza-aprendizaje.
		Desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje.
		Evaluación del aprendizaje y acciones de mejora.
		Estudiantes y egresados.
	Investigación.	Generación y evaluación de proyectos de investigación.
Extensión universitaria y proyección social.	Generación y evaluación de proyectos de extensión universitaria y proyección social.	
Servicios de apoyo para la formación profesional	Docentes.	Labor de enseñanza y tutoría.
		Labor de investigación.
		Labor de extensión universitaria y de proyección social.
	Infraestructura y equipamiento.	Ambientes y equipamiento para la enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, administración y bienestar.
	Bienestar.	Implementación de programas de bienestar.
	Recursos financieros.	Financiamiento de la implementación de la carrera.
	Grupos de Interés.	Vinculación con los grupos de interés.

Figura 43: Dimensiones, factores y criterios para la acreditación

Fuente: MINEDU - Consejo Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la E. S. U.

### ➤ Diseño del Modelo Conceptual

En lo que respecta al modelo conceptual comprende la identificación y descripción de los temas que conforman el sector, representando la estructura clara y ordenada que parte de lo macro a lo micro. Considerando los aspectos identificados a partir del diagnóstico de la realidad institucional, de esta forma será la base para desarrollar el resto del proceso de planeamiento estratégico; de ahí que resalta la participación clave de los actores involucrados, de ahí el vital afianzamiento de los lazos

de comunicación, pues a partir del diagnóstico, consulta de expertos y opinión de los actores involucrados se identificarán los componentes del modelo. Siendo el proceso de discusión y consenso la mejor forma de identificar los componentes del modelo, que se relacionarán unos a otros.

El modelo conceptual estará conformado a partir de sus componentes de manera gráfica a nivel general y detallado, utilizando herramientas como mapas, esquemas, entre otros; recomendando que solo tenga hasta dos niveles, así mismo tendrá la descripción del modelo conceptual, señalando sus componentes, con sus alcances y límites. Así como un glosario de términos que permita entender los componentes del modelo y sus términos.

Debiendo luego identificar y analizar las tendencias a partir del modelo conceptual identificado; buscando las tendencias del entorno tanto político, económico, social tecnológico, ético y ambiental que podrían favorecer o afectar las condiciones del desarrollo de la institución.

➤ Diagnóstico de Variables Estratégicas

El tema central del diagnóstico de las variables estratégicas se debe realizar con una amplia participación de los actores involucrados, reduciendo el sesgo de cometer errores, pues de ello dependerá conocer todas las variables que se considerarán en el estudio y el rol que poseerán para la construcción de futuros.

Debiendo primero identificar las variables estratégicas a partir del modelo conceptual, recurriendo a tres fuentes principales: a) componentes del modelo, b) Tendencias seleccionadas y c) Variables a partir de los instrumentos de política (Plan Estratégico Institucional, Políticas Nacionales, Programas Presupuestales, Estrategias, Planes Temáticos u otros); de esta forma se definirá las variables y clasificarlas.

La identificación de variables estratégicas, representarán los resultados del sistema, siendo las que poseen alta dependencia, distinguiendo aquellas

variables que representan primordialmente medios de aquellas que representan resultados, siendo consideradas como variables estratégicas. Recayendo la responsabilidad de la selección sobre el equipo de gestión de inversiones de la UNPRG, dado que la definición de la lista final de variables estratégicas serán la columna vertebral del resto del proceso de planeamiento estratégico.

Finalmente, el diagnóstico de las variables estratégicas permitirá tener un diagnóstico claro y preciso de la situación pasada y presente de la institución, evaluando cada variable estratégica a través del valor pasado y actual de sus indicadores.

➤ **Diagnóstico y Análisis de Brechas**

A partir del diagnóstico de variables estratégicas, se determina las relaciones más relevantes causales de cada variable estratégica, a fin de priorizar la cartera de inversiones a partir de las brechas identificadas, analizadas y priorizadas.

Los criterios de priorización considerados de acuerdo a la Directiva N° 001-2017-EF/63.01 son la asignación eficiente, alineamiento institucional, inclusión social y sostenibilidad.

En esta acción permitirá realizar la selección y priorización de las inversiones a ser financiadas a partir del análisis de las brechas identificadas acorde a las variables estratégicas identificada y priorizadas, pues ello permitirá alcanzar las metas de producto específicos e indicadores de resultado, asociado a la inversión; los mismos que deberán ser articulados a los objetivos de las brechas identificadas y priorizadas previamente.

## Formulación y Evaluación

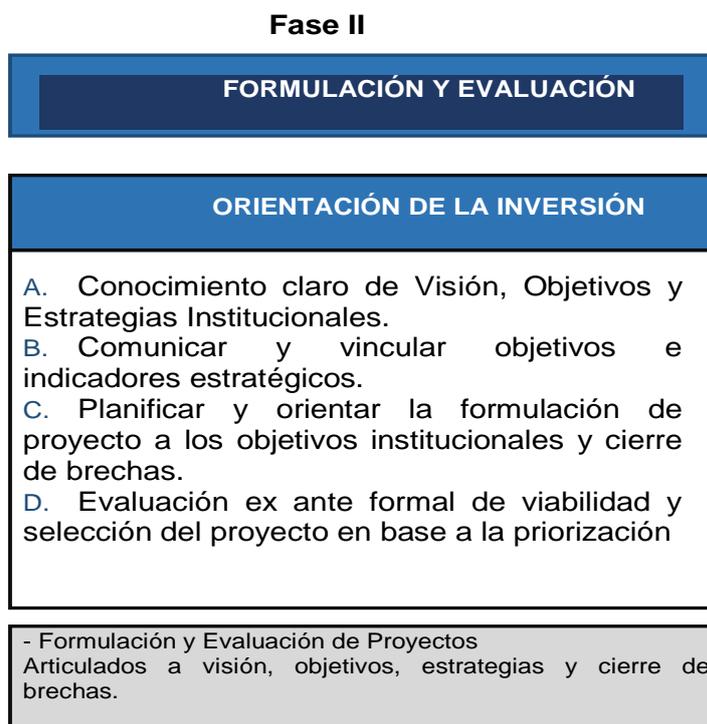


Figura 46: Fase de formulación y evaluación

Fuente: Elaboración Propia

### a. Orientación de la Inversión

#### ➤ Conocimiento claro de Visión, Objetivos y Estrategias Institucionales

El principal requisito para una gestión de inversión pública eficiente es la existencia de documentos de planificación estratégica contenga objetivos, estrategias y visión coherentes, aceptados y utilizados para filtrar los proyectos, anclando de esta manera las decisiones de inversiones a la fase estratégica propuesta, alineadas a las prioridades institucionales articuladas a las regionales y nacionales. La clave son documentos que sustenten la necesidad de la inversión pública, que oriente el presupuesto multianual acorde a las prioridades identificadas.

Toda propuesta requiere de objetivos claros que permitan enrumbar el proceso, con metas claras, para que las acciones se articulen con los objetivos estratégicos; lo que se traducirán en impactos de corto y largo

plazo que permitirá mejorar la calidad de las inversiones y finalmente mejorar el bienestar de los población estudiantil y actores involucrados.

➤ Comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos.

Los actores involucrados, identificados (autoridades, administrativos, docentes y alumnos), serán convocados para que conozcan las inversiones a ser formuladas y ejecutadas, para que asuman compromisos requeridos y la contribución a dicho proceso.

El encargado del equipo de gestión de inversiones, deberá brindar un mensaje claro, preciso y convincente, utilizando herramientas de comunicación potentes, que permita la interacción de los actores involucrados y la utilidad del proceso de vincular las inversiones a los objetivos estratégicos, que serán medidos a través del logro de los indicadores propuestos.

La organización asertiva y organizada del líder, permitirá lograr la participación de los actores involucrados y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, cumpliendo con plazo, compromisos y responsabilidades, permitirá transmitir la seriedad del proceso.

➤ Planificar y orientar la formulación de proyecto a los objetivos institucionales y cierre de brechas.

La característica principal del modelo de gestión de la calidad de la calidad de las inversiones es la vinculación a la cartera de inversiones seleccionada a partir de los criterios de priorización y variables estratégicas definidas, debiendo orientarlo para que cumplan con los estándares mínimos de consistencias con los objetivos estratégicos y cierre de brechas, evitando que sean erróneamente formulados.

De acuerdo al Decreto Legislativo N° 1252, la formulación comprenderá aquellas propuestas consideradas en la programación multianual a cargo

de acuerdo al artículo 5º, inciso 5,5 de las Unidades Formuladoras, aplicando los contenidos, metodologías y parámetros de formulación, tomando en cuenta los objetivos institucionales y cierre de brechas, metas e indicadores previstos para su aprobación y viabilidad, cuando corresponda.

- Evaluación ex ante formal de viabilidad y selección del proyecto  
Cada proyecto formulado deberá de acuerdo a la Directiva N° 001-2017-EF/63.01, ser evaluado por la Unidad Formuladora, para poder brindar la viabilidad, estableciendo la consistencia de la cartera priorizada de proyectos, así como de los objetivos, misión y visión institucional.

De ahí que la evaluación ex ante dependerá en gran medida de la calidad del análisis, que viene determinado por la calidad del recurso humano responsable de llevarlo a cabo, de ahí la importancia de cumplir con el perfil requerido. Siendo importante indicar que la capacitación y el despliegue efectivo de revisar los proyectos es el pilar dentro de la evaluación ex ante formal, siendo la condición necesaria que debe cumplir el personal responsable de la formulación. Dentro de las metodologías empleadas se encuentran la evaluación multicriterio, que permite por lo general agregar las contribuciones de un conjunto de atributos o criterios, que lograrán el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende el cierre de brechas.

La metodología costo-efectividad, se utilizará para medir la eficiencia técnica, lo que implica medir el valor de un resultado en función al costo de determinar dicho objetivo, extendiéndose a una multiplicidad de productos e insumos. Sin embargo, uno de los limitantes de dicha metodología es la comparabilidad de los proyectos son de naturaleza similar y el alcance solo de los beneficios que traerá consigo dicho proyecto.

Finalmente, la metodología costo-beneficio, permitirá tomar la decisión a partir del valor actual neto, cuyo valor superior a cero, explicará que los beneficios superan a los costos y, por ende, se considere la intervención

beneficiosa. Sin embargo, existen en la realidad otros factores adicionales como la dimensión social, objetivos, políticas, entre otros; que permiten comparar las alternativas seleccionadas, siendo su limitante la comparabilidad de proyectos; sin embargo, su utilidad parte a partir de la rigurosidad para la toma de decisiones basadas en la comparación de alternativas distintas. De esta forma se brindará la viabilidad del proyecto y selección de alternativa.

## Ejecución

La fase de ejecución está constituida por 3 sub fases (preparatoria, diagnóstico e identificación de los procesos de contrataciones y mejora de los procesos de contrataciones), que a la vez contienen acciones estratégicas.

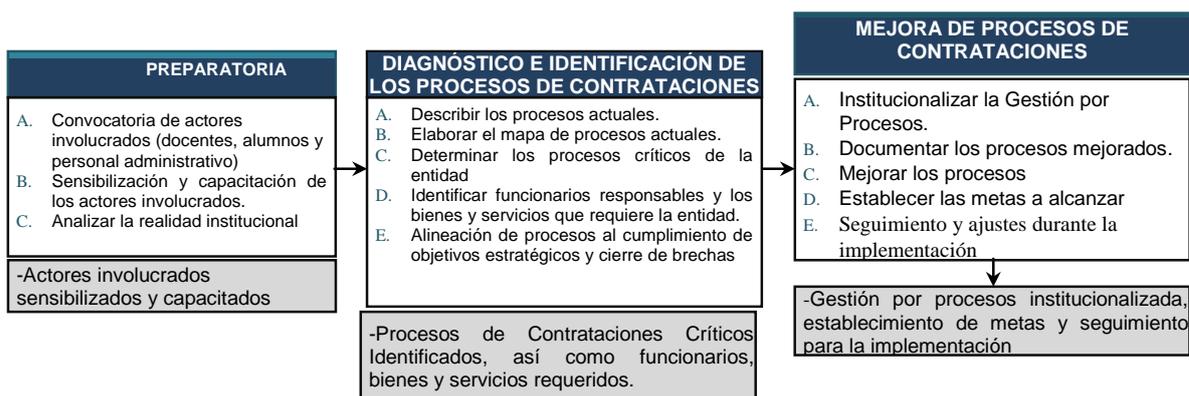


Figura 49: Fase de formulación y evaluación

Fuente: Elaboración Propia

### a. Preparatoria

#### ➤ Convocatoria de Actores Involucrados

Los actores involucrados, identificados (autoridades, administrativos, docentes y alumnos), serán convocados para que en esta fase de ejecución se asuman compromisos requeridos y la contribución a dicho proceso, teniendo el compromiso y apoyo de la Alta Dirección, dada la importancia de implementar la gestión por procesos, como aquella estrategia clara para alcanzar los resultados.

Para ello, se requiere objetivos alineados y articulados a los niveles correspondientes, asegurando los recursos tanto humanos como financieros, para lograr la implementación de la gestión por procesos.

➤ Sensibilización y capacitación de los actores involucrados.

La sensibilización y capacitación, es necesario sea considerado en el plan de trabajo institucional, debiendo realizarse de manera sostenida, orientada a lograr la comprensión, toma de conciencia de su importancia, trascendencia y beneficios de la implementación; mostrando avances, dificultades y desafíos. De ahí que es indispensable para que los actores involucrados tanto directos como indirectos, consideren la relevancia e importancia de los objetivos a lograrse con la ejecución de las inversiones, así como sus resultados permitirá identificar los puntos críticos y resultados fallidos, que tendrán que ser corregidos, para lograr el desarrollo integral de la universidad.

Incentivando de esta forma el interés en proceso de ejecución y los resultados que se obtendrá para la toma de decisiones. Luego se requerirá realizar un trabajo más detallado, con cada actor involucrado directo y claves, contribuyendo de manera más cercana y comprometida al desarrollo del proceso, convirtiéndose en el soporte de lograr la ejecución completa y de manera continua de las inversiones.

Por otro lado, la capacitación a los encargados de la ejecución, también permitirá liderar el proceso y facilitarlos, siendo clave para el logro del objetivo de la gestión por procesos, debiendo la alta dirección o sus representantes participar activamente, a fin de conocer de manera clara y precisa el proceso de ejecución, siendo en Equipo de Gestión el que realice el seguimiento y ajustes durante la implementación-

➤ Analizar la realidad institucional

A partir del diagnóstico de la realidad institucional donde se identificaron las brechas reales existentes en las dimensiones que implica el factor

planificación, organización, dirección y control; por otro lado, la dimensión de formación profesional que constituye el factor enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social; y la dimensión de servicios de apoyo para la formación profesional que constituye el factor de docentes, infraestructura y equipamiento, bienestar, recursos financieros y grupos de interés; se considera el estado situacional de los procesos actuales alineados a dichas dimensiones, para determinar el grado de avance respecto a los procesos.

## **b. Diagnóstico e Identificación de los procesos de Contrataciones**

### ➤ Describir los procesos actuales

Para describir los procesos actuales de contrataciones se requiere lo siguiente:

- Analizar el propósito de la entidad  
Revisión de la misión, visión, objetivos, planes, estrategias y fines institucionales. Comprendiendo de esta forma la razón de ser de la entidad y la planificación estratégica debe ser alineada al propósito o razón de ser de la entidad, señalando el valor público que se genera en cada proceso y su contribución al cumplimiento de los fines institucionales.
- Identificar destinatarios de los bienes y servicios que brinda la entidad.  
Se requiere de la identificación de todos los bienes y servicios, así como los destinatarios (clientes internos y externos); determinando de esta forma los requisitos, necesidades y expectativas, culminando en la matriz cliente-producto.
- Determinar los procesos de la entidad  
Mediante la relación simple o inventario de los procesos de contratación, permitirá identificar los procesos de cada nivel, hasta el que se considere pertinente, dependiendo de la complejidad de cada proceso identificado, siendo la clasificación de los procesos en operativos, estratégicos y de soporte.

➤ Elaborar el mapa de procesos actuales

El mapa de procesos de contrataciones actuales, es la representación gráfica y la ficha técnica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos, clasificados en procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, acorde a los requisitos y necesidades de los clientes y las expectativas de satisfacción.

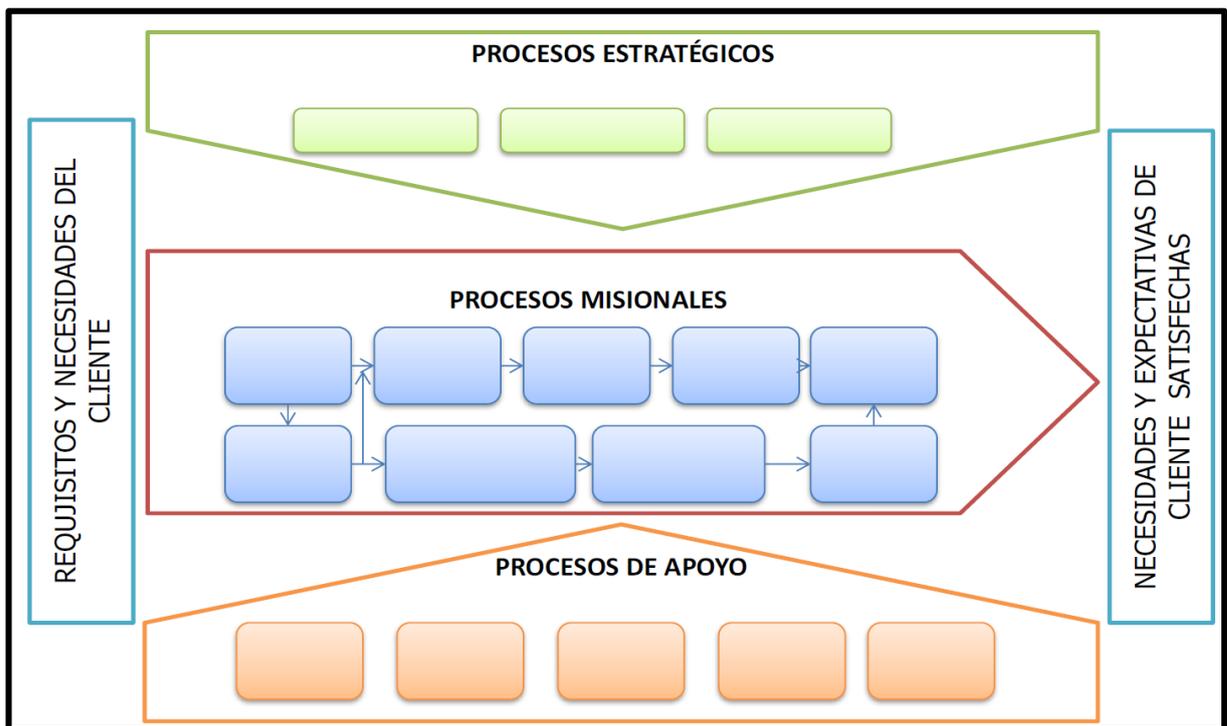


Figura 52: Mapa de procesos de contrataciones

Fuente: Elaboración Propia

➤ Determinar los procesos críticos de la entidad

Analizado el mapa de procesos actuales de contrataciones, se identificarán los puntos críticos de los procesos, siendo los puntos álgidos a solucionar para la eficiencia y eficacia de la fase de ejecución, sin perder la visión del proceso general. Pues el objetivo es tomar la decisión de implementar una gestión por procesos, bajo el enfoque de resultados en la entidad, siendo el modelo de referencia para la solución de los puntos críticos el siguiente:

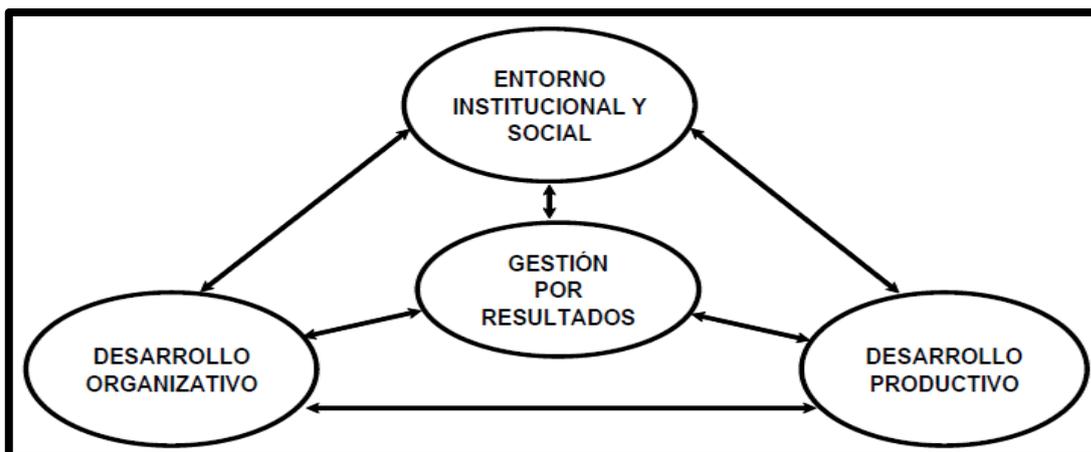


Figura 55: Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público

Fuente: BID & CLAD (2007)

- Identificar funcionarios responsables y los bienes y servicios que requiere la entidad.

El titular de la entidad es el responsable de garantizar la implementación de la gestión por procesos; sin embargo, al tener la institución el equipo de gestión de inversiones, se identificará los funcionarios responsables de cada proceso clasificado. Adicionalmente, a partir del análisis del propósito de la entidad y la identificación de los bienes y servicios que requiere la entidad se identificará los procesos que serán necesarios implementar para satisfacer los bienes y servicios que requiere la entidad.

- Alineación de procesos al cumplimiento de objetivos estratégicos y cierre de brechas

Una gestión por procesos, bajo el enfoque de la gestión por resultados, debe estar orientada al cumplimiento de objetivos y fines superiores a la entidad, debiendo ser alineados al cierre de brechas; para asegurar tal cumplimiento es necesario medir y evaluar el desempeño de cada proceso, monitoreando la gestión con el equipo conformado a través de indicadores que reflejen el comportamiento de las variables, permitiendo la retroalimentación para identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

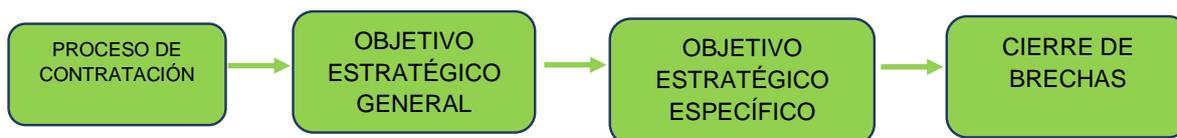


Figura 58: Alineación de los procesos a los objetivos y cierre de brechas

Fuente: Elaboración Propia

### c. Mejora de Procesos de Contrataciones

#### ➤ Institucionalizar la Gestión por Procesos.

El cambio que requiere la adopción de la gestión por procesos, considera el logro de resultados de manera progresiva, debiendo el mapa de procesos de la entidad ser un documento de gestión aprobado; debiendo la entidad incorporar el Plan Operativo Institucional, actividades relacionadas al plan de trabajo institucional, la implementación, seguimiento, revisión, mejora y actualización de documentos.

Debiendo ser la estrategia de institucionalización de la gestión por procesos, convertirlo en una práctica usual, identificando los avances y brechas existentes, asegurando de esta forma los avances y correcciones de las brechas.

Dicha estrategia de institucionalización debe considerar:

- Revisión completa de la metodología
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Percepción de los funcionarios
- Acciones claves para corregir las brechas
- Evidencias de avances
- Fortalecer a través de normas internas los avances logrados

➤ Documentar los procesos mejorados

La documentación de los procesos mejorados requerirá del mapa de procesos y del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos. Dichos documentos son descriptivos, teniendo carácter instructivo e informativo, detallando las acciones que siguen en ejecución cada uno de los procesos mejorados, que permitirá el cumplimiento de los objetivos; además de especificar el responsable de cada uno de los procesos.

➤ Mejorar los procesos

Identificando los puntos críticos de los procesos que enfrenta la entidad y el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), permitirá incorporar acciones de mejora para que sea concretado el paso de Actuar, siendo la clave para la mejora de los procesos, el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de resultados y en las acciones adoptadas para resolver los problemas. De ahí que nos permite detectar, cuáles son los procesos que no alcanzan los resultados planificados y cuáles son los factores que impiden alcanzar dichos resultados, para ello se utilizará herramientas como: Lluvia de Ideas, Diagrama de Pareto, Gráficos de control, Diagrama causa-efecto, entre otros; a fin de implementar las acciones correctivas y verificar la eficacia de la mejora de los procesos.

➤ Establecer las metas a alcanzar

El paso posterior a la mejora de los procesos es la de establecimiento de metas, para que la entidad logre los resultados planificados en los diferentes procesos, los cuales serán medidos a través de los indicadores; debiendo enfocarnos en aquellos procesos críticos y realizando esfuerzos para alcanzar metas de simplificación del proceso, innovación del proceso, aumento de la eficiencia, mejora de la eficacia y reducción de tiempos. Debiendo ser la mejora continua a través de la retroalimentación un objetivo permanente de la gestión por procesos.

Siendo las metas las condiciones futuras o niveles de desempeño a alcanzarse, guiando la acción tanto de corto como de largo plazo, reflejada cuantitativamente en un valor numérico o rango.

➤ Seguimiento y ajustes durante la implementación

La cultura de seguimiento, es el eje que acompañará periódicamente la ejecución de las inversiones, detectando los errores y aplicando las medidas correctivas, validando y analizando los datos recabados e informando oportunamente la toma de decisiones. Pues esto permitirá propiciar una mejor gestión en la fase de inversión, obteniendo resultados congruentes con las metas establecidas.

Dicho seguimiento deberá realizarse en tres niveles diferenciados, siendo el primero el seguimiento de las acciones de cada una de las fases propuestas de manera mensual, la segunda es el seguimiento a la evaluación del logro de los objetivos e indicadores estratégicos planteados de manera trimestral y el tercero la valoración de la propia estrategia planteada y la adecuación de los objetivos e indicadores con periodicidad semestral.

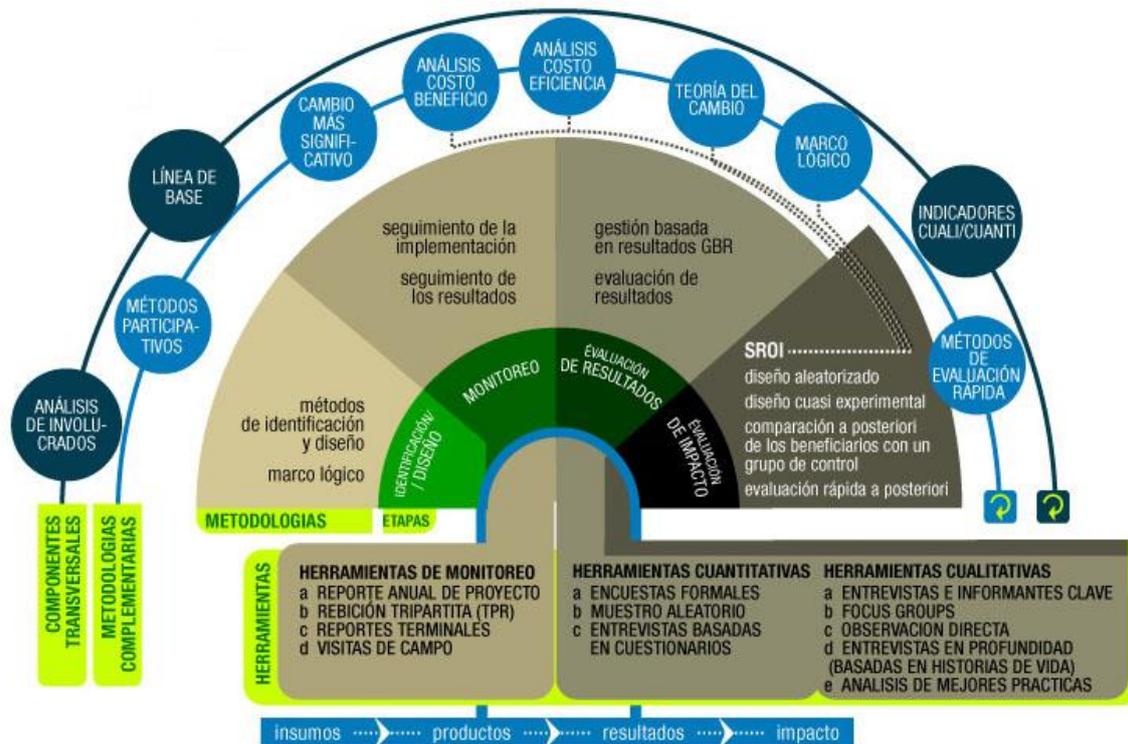


Figura 61: Mapa de monitoreo y evaluación de proyectos

Fuente: Huaranga (2011)

## Operación y Mantenimiento

### ➤ Control de la Operación y Mantenimiento

El control de la adecuada estimación de los costos de operación y mantenimiento del proyecto, será un elemento crítico para la sostenibilidad del proyecto, de ahí su exigencia para abordarlo con el mayor cuidado posible y definir las fuentes con las que se prevé financiar dichos costos. Refiriéndose a los requerimientos de recursos para la fase de post inversión, siendo necesario sustentar los supuestos y parámetros utilizados para la estimación.

## Evaluación

La fase de evaluación está constituida por 5 sub fases (evaluación de culminación, evaluación ex post, evaluación de resultados, evaluación de impacto y conclusiones y recomendaciones), que a la vez se detallan acciones estratégicas para el logro de los objetivos de la evaluación, bajo los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.

Fase V

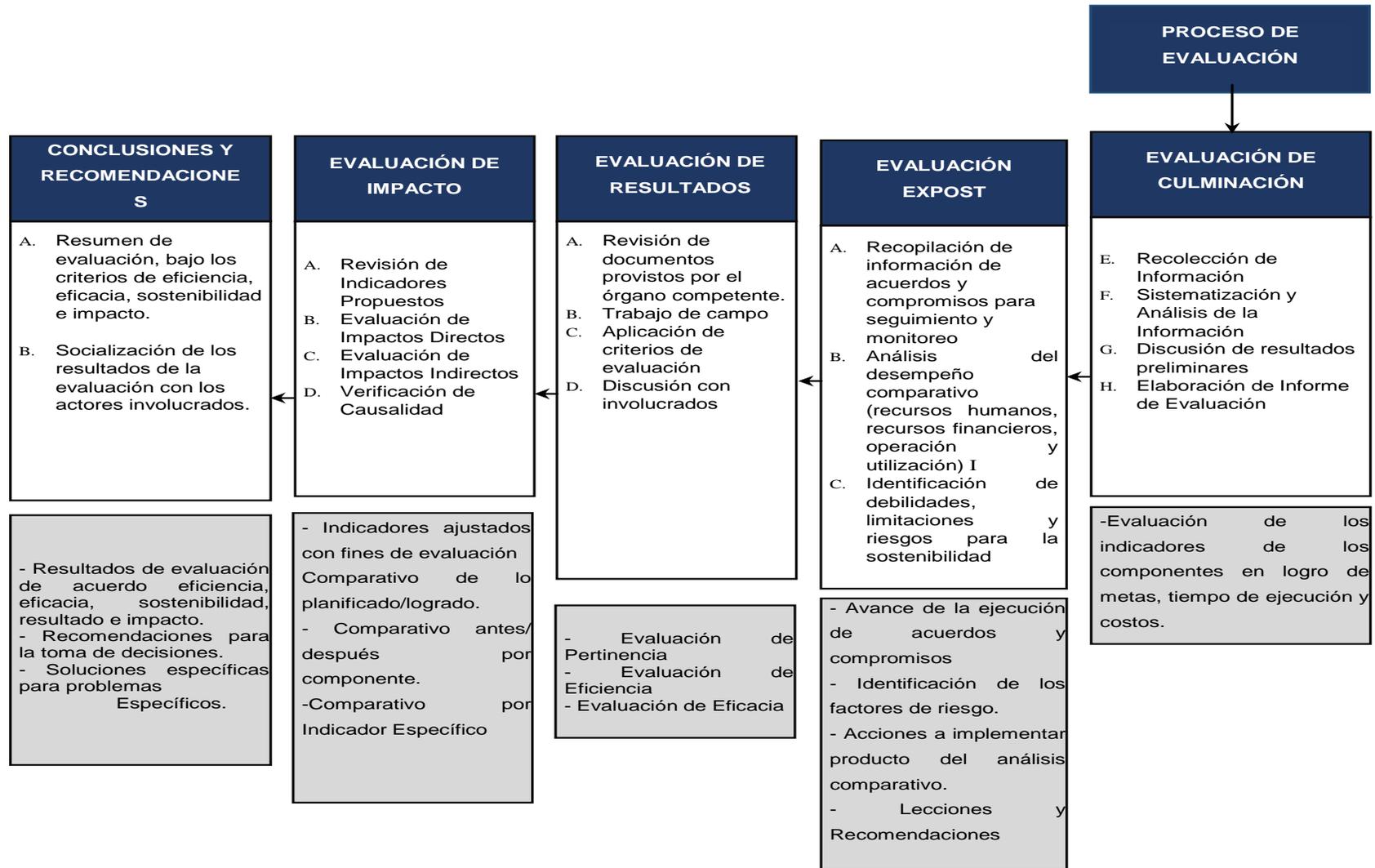


Figura 64: Fases de evaluación  
Fuente: Elaboración propia

### a. Evaluación de Culminación

La evaluación de culminación comprende los siguientes cuatro pasos, que se muestran en la siguiente figura.

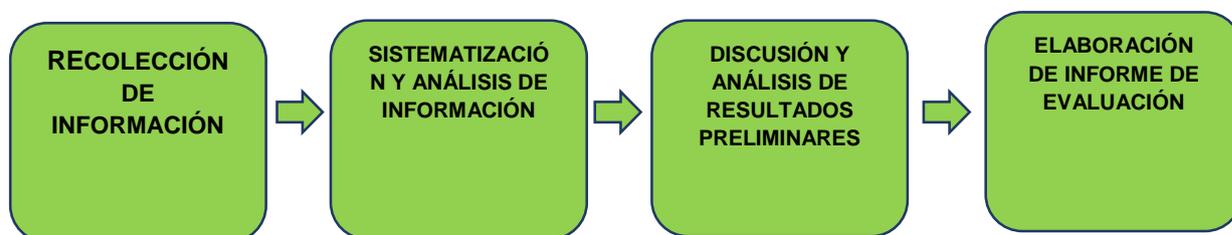


Figura 67: Pasos de la evaluación de culminación

Fuente: Elaboración Propia

#### ➤ Recolección de Información

La recolección de información (documentos, registros, informes y/u otros) tanto de información primaria como secundaria, es lo primordial para la evaluación de culminación, permitiendo analizar las acciones estratégicas que se han ejecutado, para lograr resultados mediables por los indicadores propuestos, que permitan a su vez lograr el objetivo específico, que contribuye al logro del objetivo estratégico y por ende al componente principal.

Tabla 14: Secuencia de política del Plan de Desarrollo Concertado

ELEMENTO DE POLÍTICA PÚBLICA	TIPO DE ACCIÓN	DEFINICIÓN	ACTORES
<b>Política</b>	Nivel Estratégico	Definido como el problema público, conformado por los objetivos estratégicos, específicos, acuerdos, fijación de presupuesto , agenda pública e institucional	Gobierno Local Actores Públicos Actores privados Academia Pobación
<b>Componentes</b>	Nivel Estratégico	Componentes Establecidos en el PDC	Equipo Multidisciplinario
<b>Objetivo Estratégico</b>	Nivel Programático	Establecido de acuerdo con los involucrados en el PDC	Equipo Multidisciplinario
<b>Objetivo Específico</b>	Nivel Programático	Diseñado para lograr los objetivos estratégicos	Equipo Multidisciplinario
<b>Programa</b>	Nivel de Negociación y Coordinación	Diseñado para su asignación de recursos y planificación	Equipo Multidisciplinario
<b>Acción Estratégica</b>	Nivel Operativo	Diseñados para ser medidos mediante indicadores	Equipo Multidisciplinario

Fuente: Elaboración Propia

➤ Sistematización y Análisis de Información

La información recopilada, se procede a evaluar a partir de los indicadores de desempeño, así como las fuentes de información. Además de los factores que han contribuido o limitado la evolución de los indicadores de desempeño. El proceso de evaluación de los indicadores, se detalla a continuación.

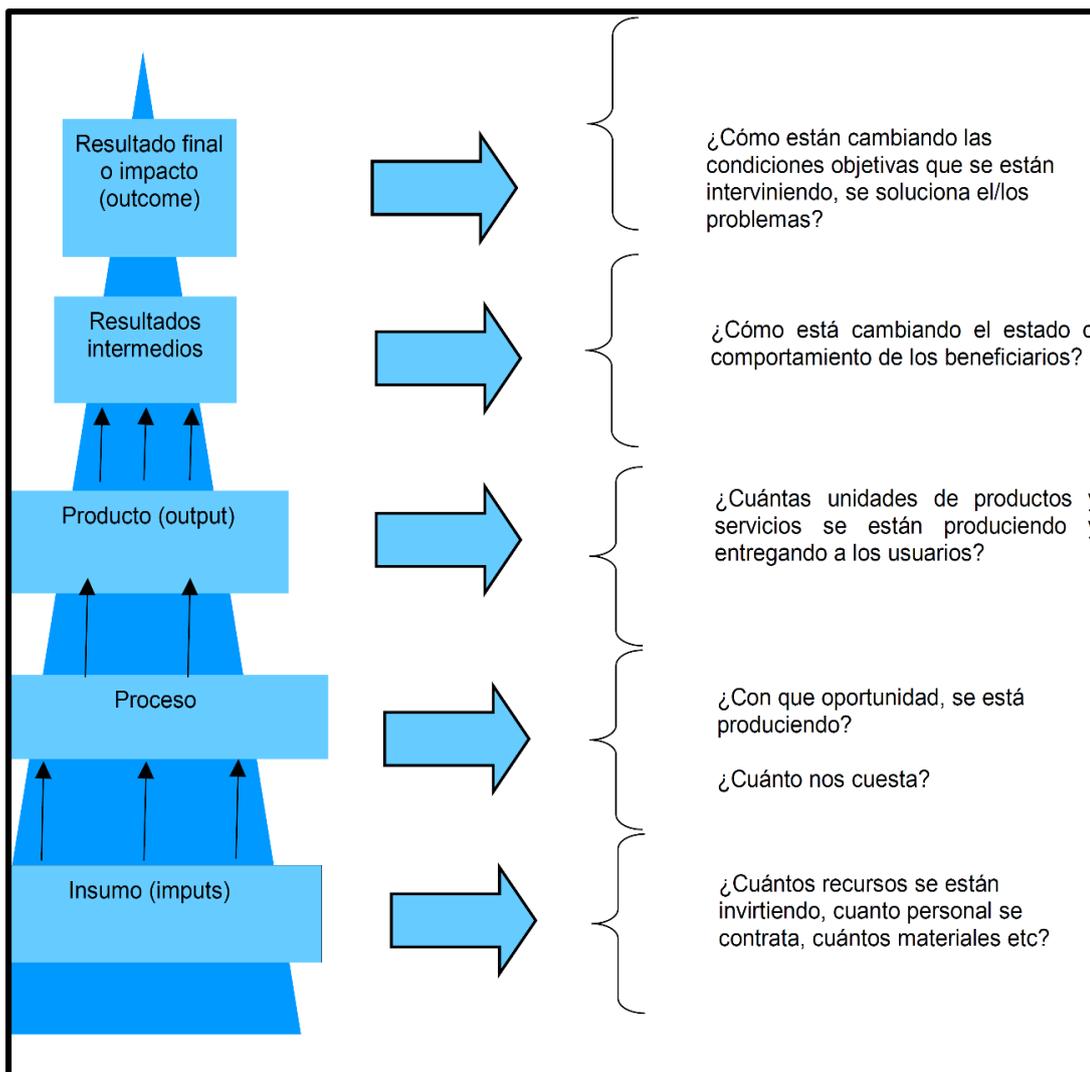


Figura 69: Evaluación del desempeño de los indicadores

Fuente: Elaboración Propia

La mencionada acción de evaluación, estará a cargo del Equipo de Gestión de calidad de las inversiones, que desarrollará el proceso secuencial, analizando la información e iniciando la evaluación preliminar. Considerando la evaluación de los indicadores, se realizará tomando en cuenta su eficiencia, tiempo, costo

a nivel de ejecución, para obtener un resultado de eficiencia global y los problemas de ejecución.

$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Indicador Ejecutado por Componente}}{\text{Indicador Planificado por Componente}}$

$\text{Tiempo} = \frac{\text{Periodo utilizado de ejecución del indicador por componente}}{\text{Periodo planificado de ejecución del indicador por componente}}$

$\text{Costo} = \frac{\text{Costo real de ejecución del indicador por componente}}{\text{Costo planificado de ejecución del indicador por componente}}$

$\text{Eficiencia Global} = \text{Nivel de ejecución de Componentes} \left( \frac{\text{Periodo Ejecutado}}{\text{Periodo planificado}} \right) \times \left( \frac{\text{Costo Ejecutado}}{\text{Costo Planificado}} \right)$

Ubicando los resultados obtenidos en la siguiente matriz:

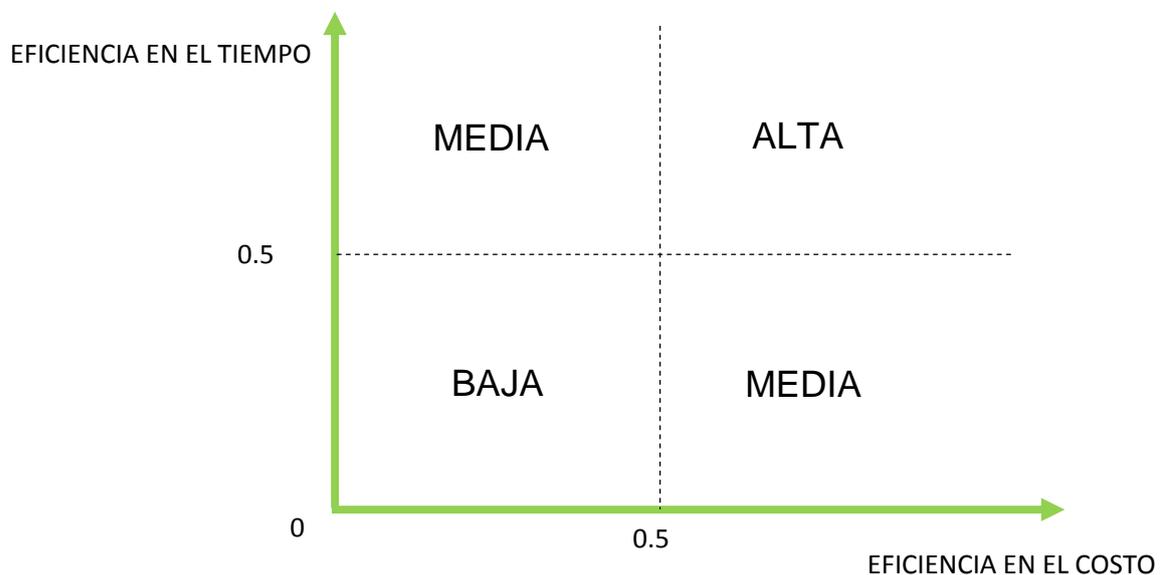


Figura 72: Matriz de ubicación de eficiencia de tiempo y costos

Fuente: Elaboración Propia

Además de identificar los problemas que afectaron la eficiencia global, las debilidades y limitaciones, que son fuente de las ineficiencias.

➤ **Discusión de resultados preliminares**

Realizada la evaluación de la evolución de cada una de las acciones estratégicas llevadas a cabo, medido a través de indicadores, obteniendo resultados intermedios y finales, que han conllevado al cambio de las condiciones del desarrollo de la en los componentes considerados, se desarrollará un taller para la discusión de los resultados y análisis de la información sistematizada.

➤ **Elaboración de Informe de Evaluación**

El equipo de gestión de calidad de las inversiones de la UNPRG, prepara el primer informe de evaluación de culminación, detallando los resultados obtenidos y acciones a implementar. Describiendo los eventos de manera secuencial durante la evaluación, así como la evaluación de eficiencia, tiempo de ejecución, eficiencia global y problemas identificados, para obtener conclusiones y brindar las recomendaciones para la toma de decisiones.

**b. Evaluación Ex post**

La evaluación ex post permitirá analizar la sostenibilidad de las acciones propuestas en el presente modelo, dependiendo principalmente de los acuerdos, compromisos y responsabilidades asignadas en la fase de ejecución; así como identificar los posibles problemas y riesgos, que impedirían el logro de los objetivos, determinando sus causas y recomendando las acciones necesarias.

➤ **Recopilación de Información de Acuerdos y Compromisos**

La recopilación de información de los acuerdos y compromisos será fundamental para evaluar el cumplimiento, identificando los responsables de los acuerdos y compromisos, siendo fundamental el seguimiento y monitoreo de los acuerdos y compromisos, a fin de lograr los objetivos

estratégicos institucionales y por ende la misión y visión institucional, evaluando el desempeño, de los logros y fallas del mencionado seguimiento, permitiéndonos no solo la retroalimentación de la información, sino también los problemas a ser afrontados y proponiendo soluciones.

➤ **Análisis del Desempeño Comparativo**

Evaluar hasta qué punto se ha logrado cumplir con las acciones, medido a través de los indicadores, para cumplir con los objetivos estratégicos institucionales tanto específicos como generales. Dichos resultados serán comparados de la siguiente manera:

**Recursos Humanos:** Cantidad, perfil y capacidad de los recursos humanos, para cumplir con las responsabilidades, compromisos y/o acuerdos aprobados, reflejados en la evolución de los indicadores de desempeño.

**Financiera:** Evaluar la disposición financiera real para la ejecución de las acciones estratégicas, a fin de haber asignado óptimamente los recursos financieros para los gastos de operación realizados en el proceso de evaluación.

**Operación y Utilización:** Evaluar los insumos y metodologías utilizadas para el inicio de la operación del proceso de evaluación, pues ello medirá los resultados finales de impacto que se produjo por las acciones realizadas medidos por los indicadores.

- **Identificación de debilidades, riesgos y limitaciones para la sostenibilidad**  
Se identificará y desarrollará una evaluación crítica de la capacidad gerencial de liderazgo de los órganos de gobierno, en la parte técnica, financiera y de recursos humanos disponibles, permitiendo identificar las debilidades y limitaciones, a fin de tomar acciones adecuadas y examinar los posibles riesgos. Pues es esencial identificar las debilidades y amenazas, para adoptar estrategias de convertirlo en oportunidades; así como las recomendaciones

### **c. Evaluación de Resultados**

En toda la fase de evaluación, la sub fase de evaluación de resultados es la más importante y la más exhaustiva considerando los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia. Permitiendo no solo retroalimentar de información, sino que también sirve de base para la rendición de cuentas, debiendo ser compartidos los resultados con los actores involucrados y público en general, evaluando los resultados obtenidos y comparándolo con la línea de corte utilizada en los instrumentos de planificación estratégica.

- Revisión de documentos provistos por el órgano competente.

La primera actividad preparatoria para iniciar la evaluación de resultados es la revisión de los documentos y/o información provistos.

Entre los documentos a ser evaluados tenemos:

- Informes
- Estudios de Pre Inversión
- Planes de Trabajo
- Actas de Seguimiento
- Encuestas
- Investigaciones de Campo
- Otros

Es imprescindible la información como el factor clave para la evaluación de resultados, puede obtenerse también de la evaluación de culminación, pero con mayor detalle, dado la dimensión de los alcances del estudio, que será con mayor profundidad, considerando los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia.

➤ Trabajo de campo

El trabajo de campo permitirá recopilar información de fuentes primarias, así como la evolución de los indicadores propuestos y los beneficiarios; verificando in situ la calificación y cuantificación de las acciones realizadas. Utilizando instrumentos como entrevistas, encuestas, inspección física y área de influencia, entre otros. Cuyo objetivo principal es evaluar la calidad y operatividad de los resultados, considerando principios técnicos.

➤ Aplicación de criterios de evaluación

Los criterios a ser evaluados son la pertinencia, eficacia y eficiencia.

- **Pertinencia:** La evaluación de las acciones estratégicas, que conllevan a programas, para el logro de objetivos específicos y por ende al logro de los objetivos estratégicos y a su vez a los componentes propuestos.
- **Eficiencia:** La evaluación de eficiencia se realizará a partir de la cuantificación de los indicadores, mostrando lo previsto y lo real en términos porcentuales, el tiempo real utilizado y lo planificado por cada acción.
- **Eficacia:** La eficacia será evaluada cuando los objetivos específicos y por ende los objetivos estratégicos han sido alcanzados.

➤ Discusión con involucrados

Finalmente, en la discusión con involucrados se discutirá el grado de eficiencia global, la rentabilidad social, los resultados obtenidos en las diferentes inversiones realizadas, determinando la importancia de lo logrado contra lo planificado, en base al análisis antes descrito. Permittiéndonos obtener conclusiones y lecciones, que conlleven a formular medidas prácticas y concretas que permitan cumplir los objetivos estratégicos propuestos.

**d. Evaluación de Impacto**

La evaluación de impacto consiste en evaluar los cambios directos e indirectos, tanto positivos como negativos, previstos y no previstos, que se ha producido

con las acciones realizadas en el marco la ejecución de las inversiones prioritizadas.

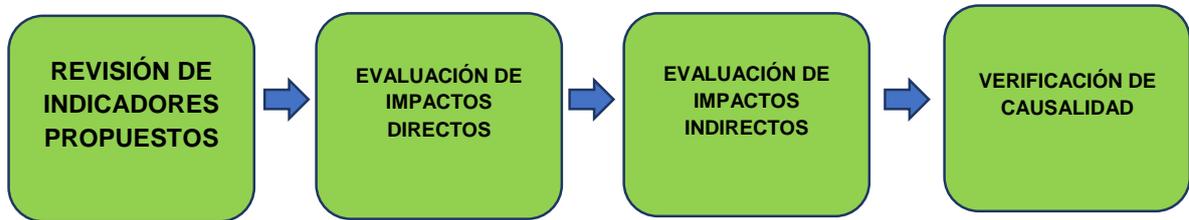


Figura 73: Evaluación del desempeño de los indicadores

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Revisión de Indicadores Propuestos**

Todo indicador propuesto, se define como aquel que permite cuantificar la evolución en el logro de objetivos, facilitando el monitoreo y la evaluación integral a partir de la eficiencia, eficacia, economía y calidad en las inversiones.

El conjunto de indicadores permitirá dar cuenta de las variables estratégicas claves se relacionan con los objetivos estratégicos y aquellas acciones que resulten significativas para la toma de decisiones.



Figura 76: Dimensiones de los indicadores de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

- Evaluación de Impactos Directos. La evaluación de los impactos directos de las acciones realizadas se tomará en consideración lo siguiente:
- Número de beneficiarios y/o comunidades, incluyendo sus características.
- Disponibilidad de meta, línea base y grupo control
- Acuerdos, compromisos y responsabilidades asignadas
- Tamaño del presupuesto

Los métodos cuantitativos y cualitativos, se centran básicamente en los beneficios directos, evaluando el beneficio directo obtenido y satisfacción alcanzada. De tal forma que podamos identificar el nivel y alcance de los cambios identificados en las dimensiones establecidas.

Asimismo, los impactos directos negativos o no previstos, deberá identificarse para tomar las acciones necesarias, que permita mitigar dicho impacto, identificando sus causas. Además, en el caso de los impactos positivos se deberá maximizarlos, retroalimentando con información las fallas cometidas o mal medidas.

➤ Evaluación de Impactos Indirectos

Toda acción tiene impactos directos e indirectos, siendo muchas veces los impactos indirectos los de mayor preponderancia, pero que no son medidos o cuantificados. Es por ello que con el enfoque de estudio y método de análisis de la evaluación de impactos directos se utilizará para la evaluación de impactos indirectos. Dada la importancia en los cambios que se han producido de manera indirecta, tanto positivos como negativos, basándose en evidencia concreta.

➤ Verificación de Causalidad

Será necesario analizar la relación de causalidad de los cambios producidos, una vez ejecutadas las acciones propuestas, pues la identificación de los factores que han causado dichos cambios, permitirá mapear y examinar las medidas a tomar en cuenta sobre los factores que viene incidiendo positiva o negativamente, a fin de maximizar el logro de los objetivos estratégicos, a partir del logro de los indicadores y metas propuestas.

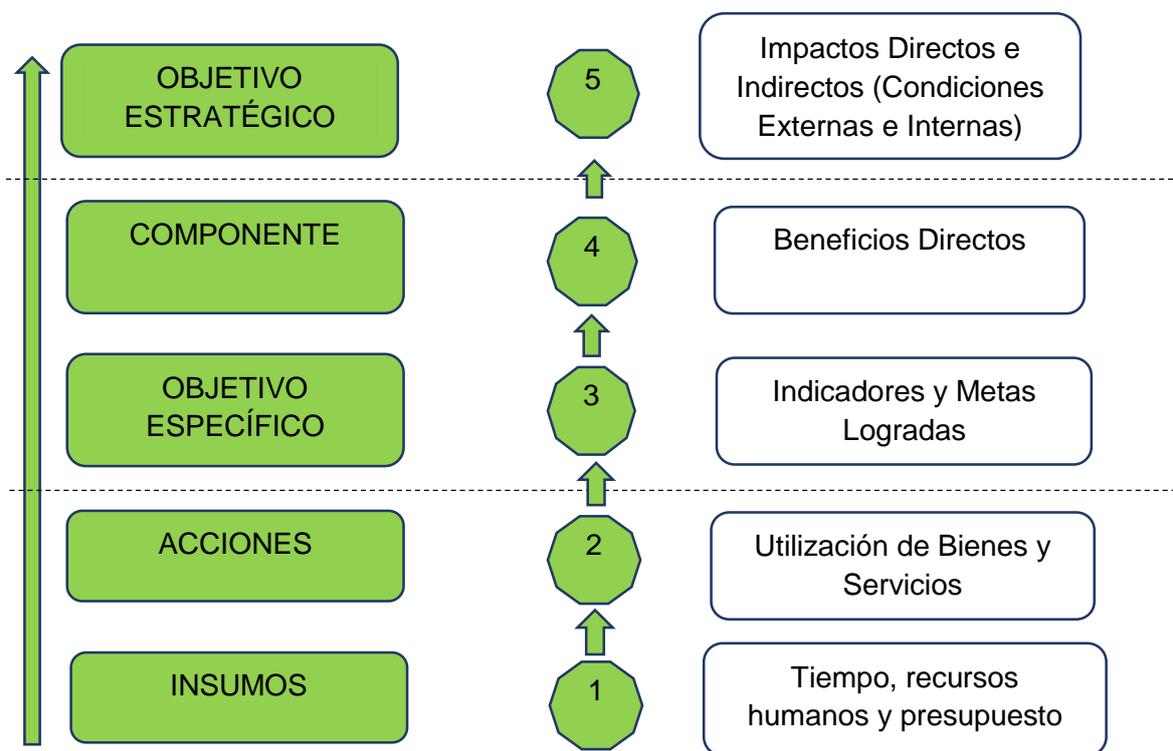


Figura 79: Marco lógico de causalidad

Fuente: Elaboración Propia

### e. Conclusiones y Recomendaciones

- Resumen de evaluación, bajo los criterios de eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Finalmente, una vez realizado los cuatro sub fases del proceso de evaluación propuesto se tendrá resultados bajo los criterios de eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Siendo las recomendaciones las del proceso propio de evaluación, cuyo objetivo servirá para mejorar la eficacia, eficiencia, los impactos y la sostenibilidad de las acciones que se vienen realizando para lograr los objetivos estratégicos y acorde a las políticas institucionales y sectoriales.

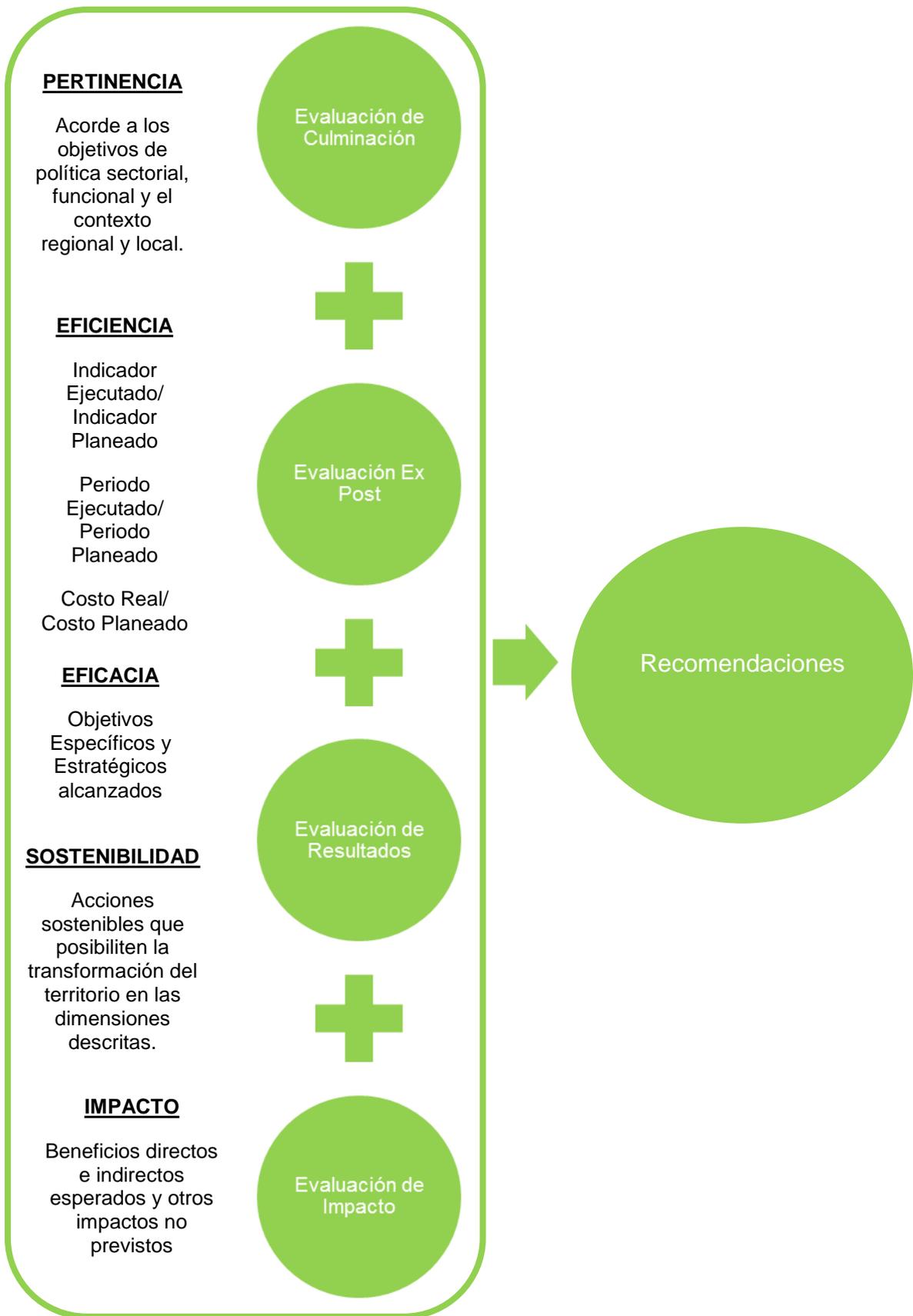


Figura 82: Conclusiones y recomendaciones

Fuente: Elaboración Propia

- Socialización de los resultados de la evaluación con los actores involucrados.

Los resultados del proceso de evaluación, tendrán que ser socializados con los actores involucrados, de manera transparente y liderados por el equipo de gestión; a fin de comunicar a los actores la evolución de los indicadores, los aciertos y fallas identificadas y la retroalimentación de la información, poniendo énfasis en las recomendaciones señaladas, para solucionar los problemas específicos y lograr un mayor impacto en la mejorar de la competitividad de la universidad.

- Resumen de evaluación, bajo los criterios de eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Finalmente, una vez realizado los cuatros sub fases del proceso de evaluación propuesto se tendrá resultados bajo los criterios de eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Siendo las recomendaciones las del proceso propio de evaluación, cuyo objetivo servirá para mejorar la eficacia, eficiencia, los impactos y la sostenibilidad de las acciones que se vienen realizando para lograr los objetivos estratégicos y acorde a las políticas institucionales y sectoriales.

- Socialización de los resultados de la evaluación con los actores involucrados.

Los resultados del proceso de evaluación, tendrán que ser socializados con los actores involucrados, de manera transparente y liderados por el equipo de gestión; a fin de comunicar a los actores la evolución de los indicadores, los aciertos y fallas identificadas y la retroalimentación de la información, poniendo énfasis en las recomendaciones señaladas, para solucionar los problemas específicos y lograr un mayor impacto en la mejorar de la competitividad de la universidad.

## **f. Retroalimentación**

En la figura N° 10, observamos que la retroalimentación se dará de manera transversal durante todo el proceso de evaluación, pues en cada fase y sub fase, se obtendrán resultados que requerirán ser analizados, para mejorar o corregir algún problema identificado, de tal forma que no permita lograr la meta propuesta en los indicadores y por ende no se logre el objetivo del mencionado proceso.

Pues recordemos que el conocimiento claro de visión, objetivos y estrategias institucionales, la retroalimentación a través de las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proceso de evaluación encamine dicho proceso por si hubiese alguna ruptura en el camino, así como los resultados obtenidos, medidos a través de los indicadores propuestos y la transparencia de dichos resultados, diagnosticando los procesos críticos o mal diseñadas, que no permita el cumplimiento de metas y por ende de objetivos, que indica en el desarrollo competitivo de la universidad y el bienestar de los actores involucrados.

Es por ello que la retroalimentación se encuentra durante todo el proceso de manera transversal, considerando diversos aspectos y factores en el futuro, a fin de no cometer los mismos errores. Siendo esencial junto a los actores involucrados en los resultados preliminares de la evaluación y acciones concretas, prácticas y aplicables; considerando las políticas institucionales, sectoriales y de la nación en lo que respecta a la calidad de la educación superior.

## VIII. REFERENCIAS

- Hurtado, F. A., Vélez, R. B., & De Los Ríos, J. V. (10 de 06 de 2008).  
[https://books.google.com.pe/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).  
Obtenido de  
[https://books.google.com.pe/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- J. P. (06 de 03 de 2010).  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5503/S0900766\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5503/S0900766_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Obtenido de  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5503/S0900766\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5503/S0900766_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y):  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5503/S0900766\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5503/S0900766_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- M. A., & M. E. (11 de 08 de 2014).  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37012/S1420450\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37012/S1420450_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Obtenido de  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37012/S1420450\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37012/S1420450_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y):  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37012/S1420450\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37012/S1420450_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pacheco, J. F. (01 de 03 de 2010). Metaevaluación en sistemas nacionales de inversión pública. Obtenido de Repositorio de la CEPAL:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5503/S0900766\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5503/S0900766_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sistema de Información de educación superior. (15 de 04 de 2016).  
<http://sies.minedu.gob.pe>. Obtenido de <http://sies.minedu.gob.pe>:  
<http://sies.minedu.gob.pe/documents/20181/22050/Ejecuci%C3%B3n%20P%20de%20las%20Universidades%20P%C3%ABlicas%20T2016>
- Tanzi, V. (01 de 08 de 2000). El papel del Estado y la calidad del sector público. Obtenido de Repositorio CEPAL:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12207/071007022\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12207/071007022_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tanzi, V. (01 de 08 de 2000). <http://repositorio.cepal.org>. Obtenido de  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12207/071007022\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12207/071007022_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Von Hesse, M. (2011). El boom de la Inversión Pública en el Perú. ¿Existe la maldición de los recursos naturales? (U. d. Pacífico, Ed.) Obtenido de Agenda 2011: <http://www.agenda2011.pe/wp-content/uploads/pb/InversionPublica-PolicyBrief.pdf>
- Cohen, E& Franco, R (1983), Evaluación de Proyectos Sociales. Argentina: Grupo Editor Latinoamericano. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1>
- D'Alessio, F. A. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México D.F., México: Pearson Educación.
- Deming, W. E. (1982). Outof crisis. [Salir de la crisis]. Massachusetts, Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Lockheed & Hanusheck (1994). Concepts of Educational Efficiency and Efectiveness. Obtenido de <http://documents.worldbank.org/curated/en/727651468739517517/pdf/multi-page.pdf>
- Vara, A. A. (2012). 7 Pasos para una tesis exitosa. Desde la idea inicial hasta la sustentación. Obtenido de [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual\\_7pasos\\_aristidesvara1.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/Manual_7pasos_aristidesvara1.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw Hill / Interamericana Editores.

## **IX. ANEXOS**

## **9.1. REGLAMENTO DE COMITÉ DE SEGUIMIENTO**

**REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE SEGUIMIENTO  
Y GESTIÓN DE INVERSIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ  
GALLO DE LAMBAYEQUE.**

**INTRODUCCIÓN**

Decreto Legislativo N° 1252, crea el Sistema Nacional de Programación Multianual de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (30 noviembre 2016), con la finalidad de orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país.

Decreto Supremo N° 027-2017-EF, aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252 (23 febrero 2017)

La Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) de cada Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local, según corresponda, es el órgano técnico responsable de la fase de Programación Multianual del Ciclo de Inversión, en el ámbito de la responsabilidad funcional del Sector y de las competencias regionales y locales, según corresponda, y en esta fase tiene las siguientes funciones:

Corresponde a la OPMI del Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local competente, realizar el seguimiento de las metas de producto e indicadores de resultados previstos en el PMI, para lo cual realizará reportes semestrales y anuales de acuerdo a los Formatos Nos. 06 y 07 de la presente Directiva, información que también podrá ser considerada para la actualización de los respectivos PMI.

Los referidos reportes deberán ser registrados por la OPMI en el aplicativo informático del Banco de Inversiones y publicados en el portal institucional del Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local, respectivo.

Con tal propósito se ha elaborado el Reglamento del Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la finalidad de gestionar y realizar un seguimiento a los proyectos

de inversión pública, el presente reglamento será un instrumento normativo que permitirá su adecuado funcionamiento, a través de la regulación de las funciones de sus integrantes, así como de las sesiones, además el presente documento contribuye al objetivo de brindar información correspondiente al avance de los proyectos tanto en la etapa de pre inversión, inversión y post inversión.

El Comité de Seguimiento y Gestión de Inversión Pública de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, es un espacio que propicia y promueve la participación activa de los diferentes órganos de la entidad, generando procesos de concertación institucional, mediante la participación activa de los gestores de proyectos quienes a través de acuerdos y compromisos viabilizan la ejecución de los proyectos priorizados, el mismo que permita una correcta aplicación de la normatividad vigente.

El Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones, es un espacio técnico que coordina políticas de desarrollo. Es responsable del acompañamiento de los procesos de Gestión y Seguimiento de los Proyectos de inversión pública considerados en el Presupuesto Institucional de Apertura, Presupuesto Institucional Modificado y el Programa Multianual.

#### **Artículo 1°. Norma Legal Relacionada.**

- Decreto Legislativo N° 1252, crea el Sistema Nacional de Programación Multianual de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Decreto Supremo N° 027-2017-EF, aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252 (23 febrero 2017).
- DIRECTIVA N° 001-2017-EF/63.0; Directiva para la Programación Multianual en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones
- Directiva N° 002-2017-EF/63.01, Directiva para la Formulación y Evaluación en el Marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones

- Con Resolución Rectoral N° -2017-R de fecha.....de 2017 se crea el Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque
- Mediante Resolución Rectoral N.....-2016-R, de fecha ... de ... 2017, se aprueba el Reglamento de Funcionamiento del Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

### **Artículo 2°. Objeto**

El Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se crea con la finalidad de priorizar, controlar y hacer seguimiento eficiente a la cartera de proyectos, cuyo objetivo está orientado a mejorar la gestión de los proyectos priorizados en las fases de pre inversión, inversión y post inversión; para lo cual adopta acuerdos de orden administrativo y técnico, preventivos y correctivos que sean necesarios para una gestión eficiente y eficaz.

El Comité Seguimiento y Gestión de Inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque centra su atención en el seguimiento y monitoreo en las fases de pre inversión, inversión y post inversión, de los proyectos priorizados en el marco del Programa Multianual de Inversión Pública (PMIP), Presupuesto Institucional de Apertura y el Presupuesto Institucional Modificado.

### **Artículo 3°. Principios Rectores del Comité de Inversiones.**

El funcionamiento del Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque se rige en los siguientes principios:

- ✓ Participación
- ✓ Igualdad
- ✓ Transparencia
- ✓ Tolerancia
- ✓ Eficacia y Eficiencia.
- ✓ Respeto de los acuerdos

**Artículo 4°. Criterios rectores para la Priorización de los Proyectos del Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque**

La priorización de los proyectos a ser gestionados por el Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones obedece a los siguientes criterios de selección:

- ✓ Enfoque integral para la solución de la problemática identificada.
- ✓ Contribución a la reducción de las brechas de infraestructura académica, para investigación y extensión universitaria.
- ✓ Envergadura de la inversión de acuerdo a las líneas estratégicas de los instrumentos de gestión y planeamiento estratégico institucional.

**Artículo 5°. De la conformación del Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones.**

El Comité está conformado por los siguientes integrantes:

- |   |                     |
|---|---------------------|
| • Rector  | Presidente          |
| • Jefe Oficina General de Planificación y Ppto. | Secretario Técnico. |
| • Vicerrector Académico                         | Integrante          |
| • Vicerrector de Investigación                  | Integrante.         |
| • Dirección General de Administración           | Integrante.         |
| • Jefe de la Oficina General de Proyectos       | Integrante.         |
| • Jefe Oficina General de Asesoría Jurídica     | Integrante.         |

**Artículo 6°. De las Sesiones**

El Comité se reunirá en Sesiones Ordinarias cada treinta días calendarios (una vez por mes), para evaluar el estado que se encuentra cada uno de los proyectos seleccionados. Asimismo, el presidente del Comité podrá convocar a Sesiones Extraordinarias para tratar asuntos de urgencia determinadas por el Presidente y el Secretario Técnico, o a solicitud de alguno de sus integrantes.

Las sesiones del Comité se desarrollarán de acuerdo a una agenda previamente establecida, bajo la estructura mínima siguiente:

- ✓ Lectura y aprobación del Acta de Sesión anterior.
- ✓ Informe del avance y/o cumplimiento de los acuerdos de la Sesión o Sesiones anteriores.
- ✓ Presentación de avances, limitaciones y resultados sobre la base de las metas programadas.
- ✓ Seguimiento mensual a la ejecución del gasto de inversión pública.
- ✓ Acuerdos y acciones posteriores.
- ✓ Se podrán incluir otros puntos de agenda debidamente sustentados, siempre y cuando se planteen con una semana de anticipación previa a la fecha de la reunión programada.

En cada Sesión, el Comité identificará la etapa del ciclo de proyecto en la que se presentan limitaciones (cuellos de botella) en la gestión de los proyectos; discutirá y analizará los problemas y propondrá alternativas de solución, identificando nominalmente a los funcionarios responsables de su implementación y los plazos establecidos en cada caso.

#### **Artículo 7°. De los Acuerdos**

- Los acuerdos que se adoptan en las sesiones del Comité de Seguimiento y Gestión de Inversiones, constarán en Actas suscritas por todos los integrantes o participantes en cada sesión.
- Los acuerdos están supeditados a seguimiento permanente por él o los funcionarios, quienes reportarán mediante informe el avance y/o cumplimiento de los acuerdos en las reuniones sub siguientes.
- Los Integrantes del Comité se comprometen a implementar las acciones que permitan superar los cuellos de botella, las mismas que quedaran como acuerdos con una fecha de cumplimiento definida en el Comité. En el caso que los problemas lo ameriten se conformarán Sub Comités Técnicos para el adecuado tratamiento de las limitaciones identificadas.

#### **Artículo 8°. De las Funciones del Presidente del Comité**

- Convoca y preside las sesiones del Comité.
- Cumple y hace cumplir el desarrollo de la agenda.
- Una vez tomados los acuerdos, verifica su estricto cumplimiento.
- Tiene la facultad de invitar y/o convocar a cualquier otro funcionario responsable a fin de que informe o contribuya al avance de la gestión de los proyectos.
- Emite voto dirimente en caso de empate en las votaciones.

#### **Artículo 9°. De las Funciones del Vice Presidente**

- Convoca y preside las reuniones del Comité ante la ausencia del Presidente.
- Verifica que se toquen todos los puntos de la agenda.
- Una vez tomados los acuerdos, verifica su estricto cumplimiento.
- Reporta los avances y acuerdos al Presidente.
- Tiene la facultad de invitar y/o convocar a cualquier otro funcionario responsable a fin de que informe o contribuya al avance de un proyecto.

#### **Artículo 10°. De las Funciones del Secretario Técnico.**

- Es responsable de la redacción y lectura del acta de las sesiones del Comité.
- Es el encargado de elaborar la Agenda de cada sesión en coordinación con el Presidente del Comité Regional, y tomando como base la estructura de Agenda mínima establecida en el artículo 3° del presente reglamento.
- Se encargará del seguimiento en el avance y/o cumplimiento de los acuerdos.
- Coordinará la presentación de los informes relacionados con el avance y/o cumplimiento de los acuerdos.
- Después de cada sesión, comunicará por escrito y o medio electrónico, a cada miembro del Comité los compromisos asumidos, adjuntando copia del Acta correspondiente.

#### **Artículo 11°. De las Funciones de los Integrantes del Comité**

- Tienen la obligación de asistir a todas las Sesiones Ordinarias y Extraordinarias que se convoquen de acuerdo al procedimiento establecido en este reglamento.

- Cumplir los acuerdos adoptados en las sesiones del Comité. Así como emitir los informes relacionados con el avance y cumplimiento de los acuerdos una semana antes de la fecha prevista para la siguiente sesión.
- Todos los miembros del Comité están obligados a actuar de manera transparente, respetuosos de los acuerdos, con diligencia y buena fe.

**Artículo 12°. De los estímulos**

- Mediante acuerdo, el Comité recomendará el reconocimiento expreso a sus miembros que hayan contribuido al logro de las metas programadas, acto que se materializará mediante resolución u otro tipo de reconocimiento emitido por el titular del pliego.

**Artículo 13°. De las sanciones.**

- Siendo obligatoria la asistencia a las sesiones del Comité, solo se aceptarán justificaciones de inasistencia por razones debidamente comprobadas, caso contrario el Comité recomendará ante el titular del pliego la implementación de las sanciones siguientes:
  - a. Amonestación verbal ante la primera inasistencia injustificada.
  - b. Amonestación escrita ante dos inasistencias injustificadas de manera consecutiva o alterna.
  - c. Ante la eventualidad de darse más de dos inasistencias injustificadas, el Comité recomendará su reemplazo como miembro. En el caso de los responsables de las Unidades Formuladoras, se recomendará efectuar el cambio del responsable en el Banco de Proyectos.
  - d. Las amonestaciones deberán constar en actas para las acciones que se crean conveniente.
- En relación al cumplimiento de los acuerdos del Comité, siendo éstos de carácter obligatorio, su incumplimiento únicamente será aceptado por razones debidamente justificadas, caso contrario el comité recomendará ante el titular del pliego la implementación de las sanciones siguientes:

- a. Amonestación verbal ante el primer incumplimiento injustificado de un acuerdo.
- b. Amonestación escrita ante dos incumplimientos injustificados de manera consecutiva o alterna.
- c. Ante la eventualidad de darse más de dos incumplimientos injustificados, el Comité recomendará su reemplazo como Integrante. En el caso de los responsables de las Unidades Formuladoras, se recomendará efectuar el cambio del responsable en el Banco de Proyectos.
- d. Las amonestaciones deberán constar en actas para las acciones que se crean conveniente.

**Artículo 14° Disposiciones Complementarias.**

Las disposiciones no contempladas en el presente reglamento serán puestas en conocimiento de los Integrantes del Comité y estos tomarán el acuerdo correspondiente, el mismo que debe constar en actas.

## MODELOS DE ACTA DE SESIÓN DE SEGUIMIENTO

### UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO Comité de Seguimiento

#### I. PARTICIPANTES:

Fecha:	19 de Mayo de 2016		
Participantes			
Nombre	Entidad/Área/Cargo	Teléfono	Correo Electrónico
Adela Chambergo Llontop	Decana FCCBB	9799455965	<a href="mailto:ACHAMBERGOLL@HOTMAIL.COM">ACHAMBERGOLL@HOTMAIL.COM</a>
Jorge Chanamé Céspedes	Administrador FCCBB	979603737	<a href="mailto:JCHANAME@HOTMAIL.COM">JCHANAME@HOTMAIL.COM</a>
César Otero Yamunaqué	Contador FCCBB	980294406	<a href="mailto:OTEROCESAR953@GMAIL.COM">OTEROCESAR953@GMAIL.COM</a>
Jorge Saavedra Díaz	Decano FAG	978074400	<a href="mailto:JSAADIAZ@GMAIL.COM">JSAADIAZ@GMAIL.COM</a>
Lindon Vela Meléndez	Jefe OPI	#955879398	<a href="mailto:LVELAM@GMAIL.COM">LVELAM@GMAIL.COM</a>
Roibert Pepito Mendoza Reyna	Evaluador OPI	997390282	<a href="mailto:HMR_SAC@HOTMAIL.COM">HMR_SAC@HOTMAIL.COM</a>
Marco Domichelli Mercedes Tello	Evaluador OPI	984157396	<a href="mailto:DOMICHELLI2009@HOTMAIL.COM">DOMICHELLI2009@HOTMAIL.COM</a>
Fátima Vásquez Chirre	Evaluadora OPI	979489646	<a href="mailto:VCHIRRE_FATIMA@HOTMAIL.COM">VCHIRRE_FATIMA@HOTMAIL.COM</a>
Richar Piscocoya Olivos	Responsable de la Unidad Formuladora	958438735	<a href="mailto:RPISCOYA@UNPRG.EDU.PE">RPISCOYA@UNPRG.EDU.PE</a>
Emilio De La Rosa Ríos	Jefe de la Oficina de Infraestructura	990663508	<a href="mailto:EDELAROSARIOS@HOTMAIL.COM">EDELAROSARIOS@HOTMAIL.COM</a>
Luis Espinoza Polo	Jefe de la Oficina General de Planificación	949620556	<a href="mailto:LUES67@HOTMAIL.COM">LUES67@HOTMAIL.COM</a>
Ernesto Hashimoto Moncayo	Vicerrector de Investigación	979057265	<a href="mailto:ERHAMO@YAHOO.ES">ERHAMO@YAHOO.ES</a>
Juan Tumialán H.	Decano FIME	997536548	<a href="mailto:JUANTUMIALANH@HOTMAIL.COM">JUANTUMIALANH@HOTMAIL.COM</a>
Juan Carlos Díaz Visitación	DECANO FIQIA	981827417	<a href="mailto:JUANCADV@YAHOO.COM">JUANCADV@YAHOO.COM</a>
Saúl Espinoza Zapata	Director General de Administración	978116923	<a href="mailto:SAULESPINOZA26@HOTMAIL.ES">SAULESPINOZA26@HOTMAIL.ES</a>
Fernando Chavarría	Vicerrectorado Investigación	942009139	<a href="mailto:FCHAVARRIA29660@HOTMAIL.COM">FCHAVARRIA29660@HOTMAIL.COM</a>
Yuly Alvarado Ventura	Jefa de Abastecimiento	969821000	<a href="mailto:JALVARADO@UNPRG.EDU.PE">JALVARADO@UNPRG.EDU.PE</a>
Luis Vilchez Muñoz	Decano FMV	943985283	<a href="mailto:JLVILCHEZ48@HOTMAIL.COM">JLVILCHEZ48@HOTMAIL.COM</a>
Marlon Sandoval Paiva	FIME	972862799	<a href="mailto:MARLONSANDOVALP@GMAIL.COM">MARLONSANDOVALP@GMAIL.COM</a>

## II. AGENDA:

1. Avance de la ejecución presupuestal de las inversiones.
2. Revisión de cartera de proyectos y cumplimiento de compromisos asumidos en el mes de marzo, en la I y II sesión del Comité de Seguimiento.
3. Avance de la ejecución presupuestal de las inversiones.
4. Revisión de Compromisos de la Sesión de Marzo del 2016.

## III. PRINCIPALES TEMAS DISCUTIDOS:

- Seguimiento a los acuerdos suscritos en la II sesión.
- Informe de avances a la representante del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Avance de los estudios de mercado de los PIPs FIQIA, FMV, FAG
- Culminación de obra PIP FAG para el día 15/06.
- Ampliación de plazo de ejecución de obra PIP FIME.
- Necesidad de capacitación en temas de contrataciones del estado por parte de las áreas usuarias.
- Necesidad de designación de especialistas para elaboración de TDRs Componente Capacitación en cada área.

## IV. ACUERDOS:

N°	Acuerdo	Entregable concreto	Responsable	Fecha de entrega	Estado <sup>1</sup>			
					N	I	R	T
1	Día 27/05, el Jefe de la Oficina de Infraestructura, cumplirá con elevar a Rectorado los expedientes de estructura de los PIP FIQIA, FCCBB, Editorial. Emisión de resolución de aprobación máximo día 30/05. Asimismo, Expediente de Adicional de Obra de FIME.	Proyecto de Resolución de aprobación de expedientes técnicos.	Ing. Emilio de la Rosa Ríos	27/05				
2	Culminación de registro en SIGA del equipamiento PIP FCCBB, FMV y FIME, al finalizar mes de mayo.	Informe de Decano FIME y FCCBB	Decano FIME, FMV y FCCBB	31/05				
3	Certificación presupuestal del equipamiento de los PIPs FMV y FAG, por un monto aproximado de 2'200,00 nuevos soles, al cierre de mayo, el día 25 de mayo.	Resolución de aprobación de expedientes de contratación.	Rector	27/05				

<sup>1</sup> N: No iniciado, I: Iniciado, R: Retrasado, T: Terminado.

	Entrega de expediente de contratación a Comité, la primera semana de Junio							
4	Pago de valorizaciones de obra de los PIP FAG y FMV, por un monto aproximado de 800,000 nuevos soles (devengado).							
5	Integrar a un docente especialista por cada PIP para elaboración de TDRs de componente Capacitación, a partir de la última semana de mayo, previa reunión de cada área usuaria con la OPI.	Acta de reunión	OPI	30/05				

FIRMA:

---

NOMBRE:.....

CARGO:.....

FIRMA:

---

NOMBRE:.....

CARGO:.....

FIRMA:

---

NOMBRE:.....

CARGO:.....

**FORMATO N° 06**  
**SEGUIMIENTO DE RESULTADOS - SEMESTRAL**

<b>CÓDIGO ÚNICO EN EL BANCO DE INVERSIONES</b>	
<b>NOMBRE DE LA INVERSIÓN PÚBLICA</b>	
<b>NIVEL DE GOBIERNO</b>	
<b>SECTOR</b>	
<b>PLIEGO</b>	
<b>RESPONSABLE OPMI</b>	
<b>RESPONSABLE UF</b>	
<b>UNIDAD EJECUTORA DE INVERSIONES</b>	
<b>LUGAR (DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO)</b>	
<b>MONTO DE INVERSIÓN ACTUALIZADO</b>	
<b>BRECHA DE SERVICIO ASOCIADA</b>	

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Avance Semestral	Meta Anual Programada	Fórmula/ Método de Cálculo	Frecuencia de Medición	Descripción	Fuente de verificación
<b>PRODUCTOS</b>								
Producto 1								
<b>RESULTADOS</b>								
Resultado 1								

**FORMATO N° 07  
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS - ANUAL**

<b>CÓDIGO ÚNICO EN EL BANCO DE INVERSIONES</b>	
<b>NOMBRE DE LA INVERSIÓN PÚBLICA</b>	
<b>NIVEL DE GOBIERNO</b>	
<b>SECTOR</b>	
<b>PLIEGO</b>	
<b>RESPONSABLE OPMI</b>	
<b>RESPONSABLE UF</b>	
<b>UNIDAD EJECUTORA DE INVERSIONES</b>	
<b>LUGAR (DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO)</b>	
<b>MONTO DE INVERSIÓN ACTUALIZADO</b>	
<b>BRECHA DE SERVICIO ASOCIADA</b>	

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Avance Anual Realizado	Meta Anual Programada	Fórmula/ Método de Cálculo	Frecuencia de Medición	Descripción	Fuente de verificación
<b>PRODUCTOS</b>								
Producto 1								
Producto 2								
Producto X								
<b>RESULTADOS</b>								
Resultado 1								
Resultado 2								
Resultado X								

<b>CÓDIGO ÚNICO EN EL BANCO DE INVERSIONES</b>	
<b>NOMBRE DE LA INVERSIÓN PÚBLICA</b>	
<b>NIVEL DE GOBIERNO</b>	
<b>SECTOR</b>	
<b>PLIEGO</b>	
<b>RESPONSABLE OPMI</b>	
<b>RESPONSABLE UF</b>	
<b>UNIDAD EJECUTORA DE INVERSIONES</b>	
<b>LUGAR (DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO)</b>	
<b>MONTO DE INVERSIÓN ACTUALIZADO</b>	
<b>BRECHA DE SERVICIO ASOCIADA</b>	

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Meta Programada Año 1	Meta Programada Año 2	Meta Programada Año 3	Fórmula/ Método de Cálculo	Frecuencia de Medición	Descripción	Fuente de verificación
<b>PRODUCTOS</b>									
Producto 1									
Producto 2									
Producto X									
<b>RESULTADOS</b>									
Resultado 1									
Resultado 2									
Resultado X									

## **9.2. CAPACITACIÓN INVIERTE.PE**

## **CURSO DE CAPACITACIÓN SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES INVIERTE.PE**

### **I. INTRODUCCIÓN**

El Poder Ejecutivo creó el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - INVIERTE.PE y derogó la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP, ingresando de esta manera a la era de Inverte.pe.

Según el MEF, Inverte.pe busca corregir las falencias halladas en el sistema anterior (SNIP), que estuvo operativo por 16 años. La intención de esta herramienta de gestión de la inversión es reducir los tiempos de formulación y evaluación de los proyectos, evitar la existencia de sobrecostos y fortalecer la evaluación y seguimiento de los proyectos culminados. También busca inspirar confianza en el empresariado sobre la reactivación de la inversión pública, tras la caída del 2016

La norma se promulgó en el marco de la delegación de facultades que el Congreso de la República delegó en el Poder Ejecutivo. Se establece que este nuevo sistema incorporará a los actores regionales para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso de descentralización con el fin de agilizar e incrementar la calidad de la inversión pública.

Inverte Perú otorgará beneficios a los Gobiernos Regionales y Locales, realizarán menos trámites y ejecutarán proyectos con mayor rapidez. Tendrán una aprobación expeditiva de sus proyectos. Es por ello que, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque realizará el CURSO DE CAPACITACIÓN “EL NUEVO SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA – INVIERTE.PE”, con 100 horas teórico prácticas en la modalidad 100% presencial.

## II. JUSTIFICACIÓN

- Reforzar el Plan de Capacidades de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, cumpliendo los objetivos trazados, resaltando el fin de tener colaboradores que respondan a las exigencias de la función que realizan, de lo cual se induciría que las capacitaciones propician el crecimiento profesional de los mismos a fin de estimular la efectividad en el cargo que desempeñan. Un mejor desempeño influirá directamente en la calidad de los servicios que brinda nuestra institución.
- Asimismo, satisfacer los niveles de demanda del personal que labora en nuestra institución referidos a los temas contenidos en el presente documento.

## III. FINES DE PLAN DE CAPACITACIÓN

- Fomentar la cultura de la mejora continua con respecto a Capacitaciones, con vías a ser modelo de Gestión a nivel Nacional.
- Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores de los diferentes niveles para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
- Perfilar las técnicas y conocimientos respecto a temas operativos de nuestra institución con el fin de efectivizar los procedimientos y procesos a nivel externo e interno, con relación entre las demás áreas.

## IV. OBJETIVOS

### ➤ **Objetivo general**

Brindar a los participantes conocimientos actuales sobre el Decreto Legislativo N° 1252 Sistema de Programación Multianual y Gestión de Inversiones: INVIERTE PERÚ, así como generar un espacio de análisis, discusión, conclusiones y el horizonte de implementación de este nuevo sistema que elimina el SNIP en forma progresiva.

### ➤ **Objetivos Específicos:**

- Interpretar y aplicar la normativa de la Programación Multianual y Gestión de las Inversiones, la misma que está orientada a resultados.

- Contar con las 100 horas de capacitación, mejorando el perfil profesional de los trabajadores de la Universidad a fin de contar con mayores oportunidades laborales.
- Informar a los participantes sobre los cambios que generados en la normativa de la gestión de las inversiones en nuestro país (del SNIP a INVIERTE.PE)
- Dar a conocer la nueva estructura de las fases del ciclo de inversión los órganos rectores resolutivos y operativos del nuevo sistema.
- Familiarizar a los funcionarios en el nuevo sistema mediante el desarrollo de casos prácticos

## **V. METODOLOGÍA**

El Curso de Capacitación sobre el Sistema de Programación Multianual y Gestión de Inversiones: INVIERTE PERÚ se llevará a cabo mediante talleres con una metodología dinámica y participativa con análisis de casos prácticos, usos de técnicas y herramientas y desarrollo de trabajos grupales de aplicación, reforzados con exposiciones, material audiovisual y otros recursos académicos. Asimismo, permitirá intercambiar experiencias entre los participantes de distintas áreas de la Entidad.

## **VI. DIRIGIDO:**

Profesionales formuladores de proyectos de inversión pública que se encuentran laborando en la Universidad cuyas áreas corresponden a Unidad Formuladora (UF), Oficina de Programación e Inversiones (OPI), o Unidad Ejecutora (UE) de la Entidad que están sujetas al ámbito de aplicación de las normas del Nuevo Sistema de Inversiones, así como a profesionales consultores de proyectos de inversión pública y empresas relacionadas a la consultoría con el sector público, alumnos de universitarios e interesados en dicho tema en general.

## **VII. CERTIFICACIÓN**

Se otorgará un certificado de participación y/o aprobación por un total de 100 horas de capacitación teórico práctica.

## **VIII. COSTO**

El costo que irroque la realización del presente curso será asumido en su totalidad por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de garantizar eficiencia y eficacia en la gestión de las inversiones de la Entidad.

## **IX. TEMARIO DEL CURSO**

### **EJE TEMÁTICO I**

#### **LAS FASES DEL CICLO DE INVERSIÓN**

- Fase de Programación multianual
- Diagnóstico de la situación de las brechas
- Selección de la cartera de inversiones
- Elaboración del Programa Multianual de inversiones
- Coordinación y articulación interinstitucional
- Fase de Formulación y Evaluación del PIP (Proyecto de inversión pública)
- Elaboración de ficha técnica para proyectos de baja complejidad
- Elaboración de estudio para proyectos de alta complejidad
- Fase de Ejecución del PIP
- El Expediente técnico
- El seguimiento de la inversión
- Aplicativos informáticos
- Fase de Funcionamiento del PIP
- Operación y mantenimiento de activos de ejecución del PIP
- Evaluación ex-post

### **EJE TEMÁTICO II**

#### **ETAPAS DE ELABORACIÓN DEL CONTENIDO PARA LAS FICHAS TÉCNICAS Y PARA LOS ESTUDIOS DE PRE-INVERSIÓN**

- Aspectos Generales. Nombre del proyecto y localización
- Institucionalidad. Marco de referencia.
- Diagnostico e identificación de brechas
- Trabajo de campo. Área de estudio y área de influencia.
- Diagnóstico de la Unidad Productora

- Los involucrados en el PIP.
- Planteamiento del proyecto: Problemática, Definir Objetivos del Proyecto.
- La formulación. Análisis de la Demanda y Oferta y determinación de la brecha.
- Aspectos técnicos y Metas de productos.
- Costos de inversión y Costos de Operación y mantenimiento.
- Riesgo (mitigación). La evaluación
- Beneficios y Costos sociales
- Indicadores y Análisis de Sensibilidad.
- Análisis de Sostenibilidad. Gestión del PIP y Marco lógico
- Desarrollo de casos

### **EJE TEMÁTICO III**

#### **ANÁLISIS COMPARADO Y COMENTADO DEL DL 1252 QUE CREA EL SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES.**

- Normatividad. - Decreto que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones
- Ámbito de Aplicación. - ¿Qué entidades del Sector Público están obligadas a aplicar este sistema?
- ¿Cuáles son los Principios Rectores de este Decreto?
- La Nueva Estructura en las Fases del Ciclo de Inversión
- Los Órganos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones
- Los Órganos Rectores. - Funciones, Normatividad
- Los Órganos Resolutivos. - Principales Funciones y Procedimientos
- Los Órganos Operativos. - Funciones y Responsabilidades
- Disposiciones Complementarias
- Plazo de Vigencia del presente Decreto Legislativo
- Situación de la propuesta de Reglamentación del Decreto Legislativo
- Requisitos de la Programación Multianual de Inversiones
- para el Financiamiento con Transferencias

- La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y La Contraloría General de la República, como entes sancionadores
- Procesos de Liquidación de Proyectos de Inversión culminados
- para apoyar a la Competitividad Productiva
- Disposiciones Derogatorias

#### **EJE TEMÁTICO IV**

Desarrollo de casos prácticos de formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión y afines.

### **9.3. CAPACITACIÓN CONTRATACIONES DEL ESTADO**

# **CURSO DE CAPACITACIÓN GESTIÓN DE LAS CONTRATACIONES DEL ESTADO**

## **I. INTRODUCCIÓN**

Las contrataciones del Estado son procedimientos transversales que hacen viable la ejecución de políticas, programas y proyectos, y que aseguran la eficiencia del gasto público de todas las entidades del Estado. En tal sentido, son una parte fundamental de la implementación de políticas públicas.

El presente curso realiza un desarrollo teórico práctico sobre la contratación estatal desde el punto de vista de la gestión pública y su aplicación en casos reales para su posterior discusión con los participantes.

Asimismo, es una alternativa para el análisis de la contratación pública desde una perspectiva que integra conceptos de la gestión pública en base a una metodología práctica.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

- Reforzar el Plan de Capacidades de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, cumpliendo los objetivos trazados, resaltando el fin de tener colaboradores que respondan a las exigencias de la función que realizan, de lo cual se induciría que las capacitaciones propician el crecimiento profesional de los mismos a fin de estimular la efectividad en el cargo que desempeñan. Un mejor desempeño influirá directamente en la calidad de los servicios que brinda nuestra institución.
- Asimismo, satisfacer los niveles de demanda del personal que labora en nuestra institución referidos a los temas contenidos en el presente documento.

## **III. FINES DE PLAN DE CAPACITACIÓN**

- Fomentar la cultura de la mejora continua con respecto a Capacitaciones, con vías a ser modelo de Gestión a nivel Nacional.

- Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores de los diferentes niveles para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
- Perfilar las técnicas y conocimientos respecto a temas operativos de nuestra institución con el fin de efectivizar los procedimientos y procesos a nivel externo e interno, con relación entre las demás áreas.

#### **IV. OBJETIVOS**

- **Objetivo general**

Generar capacidades y destrezas en los participantes respecto de los temas de contratación pública, con la finalidad de que les sean útiles en su quehacer diario relacionado con la actividad pública institucional.

- **Objetivos Específicos:**

- Interpretar y aplicar la normativa de las nuevas contrataciones del Estado, el mismo que está orientada a resultados.
- Familiarizar a los participantes con la elaboración del expediente de contratación, conforme a la normativa vigente
- Capacitar a los responsables del Órgano Encargado de Contrataciones – OEC respecto a las bases administrativas, considerando los aspectos técnico normativo para minimizar las controversias que se puedan generar
- Capacitar a los responsables del uso de la herramienta informática que facilita el proceso (SEACE)
- Contar con las horas de capacitación, exigidas por el OSCE para acreditarse y pertenecer al Órgano Encargado de las Contrataciones

#### **V. METODOLOGÍA**

El Curso de Capacitación Gestión de las Contrataciones del Estado se llevará a cabo mediante talleres con una metodología dinámica y participativa con análisis de casos prácticos, usos de técnicas y herramientas y desarrollo de trabajos grupales de aplicación, reforzados con exposiciones, material audiovisual y otros recursos académicos. Asimismo, permitirá intercambiar experiencias entre los participantes de distintas áreas de la Entidad.

## **VI. DIRIGIDO:**

Funcionarios y servidores del Órgano Encargado de las Contrataciones - OEC y de las Facultades de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, quienes hacen la función de Áreas Usuarias e inician el proceso de la Contratación Pública en la Universidad y otros que requieran conocer, actualizar y manejar los distintos instrumentos de la Ley y su Reglamento.

## **VII. CERTIFICACIÓN**

Se otorgará un certificado de participación y/o aprobación por un total de 80 horas de capacitación teórico práctica, requisito exigido por el OSCE para acreditarse y pertenecer al Órgano Encargado de las Contrataciones.

## **VIII. COSTO**

El costo que irroque la realización del presente curso será asumido en su totalidad por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de garantizar eficiencia y eficacia en la gestión de las contrataciones de la Entidad.

## **IX. TEMARIO DEL CURSO**

### **EJE TEMÁTICO I**

Planificación de las contrataciones, elaboración del expediente de contratación y comité de selección.

### **COMPETENCIA ESPECÍFICA**

El participante elabora un expediente de contratación hasta la fase de actos preparatorios, conforme a la normativa vigente.

- Planificación de las contrataciones
- Cuadro de necesidades
- Requerimiento
- Plan Anual de contrataciones
- Expediente de Contratación
- Concepto
- Elaboración
- Elementos

- Procedimiento de aprobación
- Comité de selección y bases
- Concepto
- Designación
- Competencias y funciones
- Elaboración de bases
- Faltas y delitos
- Factores de evaluación

## **EJE TEMÁTICO II**

Métodos de contratación.

### **COMPETENCIA ESPECÍFICA**

El participante discrimina los métodos de contratación para su aplicación en la obtención de Bienes, Servicios y/u Obras teniendo en cuenta el objeto de contratación, la cuantía de valor estimado o referencial y demás condiciones para su empleo.

- Métodos de contratación
- Disposiciones generales aplicables a los
- procedimientos de selección
- Licitación pública
- Concurso público
- Contratación de servicios en general
- Contratación de consultoría en general
- Y consultoría de obras
- Adjudicación simplificada
- Selección de consultores individuales
- Comparación de precios
- Subasta inversa electrónica
- Catálogos electrónicos de acuerdos marco
- Contratación directa
- Compras corporativas

- Solución de controversias durante el procedimiento de selección

### **EJE TEMÁTICO III**

Ejecución contractual y solución de controversias

#### **COMPETENCIA ESPECÍFICA**

El participante elabora bases administrativas considerando aspectos normativos y técnicos importantes para evitar controversias futuras.

- Ejecución contractual
- Del contrato garantías
- Incumplimiento del contrato modificaciones del contrato
- Culminación de la ejecución contractual
- Obras adelantos y pago
- Controversias durante la ejecución contractual

### **EJE TEMÁTICO IV**

Contratación de obras publicas

#### **COMPETENCIA ESPECÍFICA**

El participante discrimina los aspectos normativos atribuibles a la contratación de obras públicas.

- Suscripción del contrato
- Adelantos e inicio de la obra
- Obligaciones del contratista
- Cuaderno de Obra
- Valorizaciones y metrados
- Ampliaciones de Plazo
- Intervención económica de la obra
- Adicionales en Obra
- Resolución de contrato
- Recepción y liquidación de obra

## **EJE TEMÁTICO V**

Sistema electrónico de contrataciones del estado - SEACE.

### **COMPETENCIA ESPECÍFICA**

El participante Identifica y opera los atributos y herramientas del SEACE e interactúa y opera dicho sistema con mucha destreza considerando su importancia y responsabilidad como operador SEACE.

- Sistema electrónico de contrataciones del estado - SEACE
- Gobierno electrónico.
- Registro del Plan Anual.
- Registro de Procesos de Selección.
- Registro de Contratos.
- Adjudicación de Menor Cuantía.
- Subasta Interna Electrónica.  
Módulo de Acuerdo Marco.

#### **9.4. CAPACITACIÓN MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

# **CURSO DE CAPACITACIÓN SOBRE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

## **I. INTRODUCCIÓN**

El curso Modernización de la Gestión Pública tiene la finalidad de preparar y capacitar en el desarrollo de cambios estructurales en la organización, estructura y funcionamiento del Estado y su incidencia en el gobierno con sus respectivas entidades públicas, en el marco de la Nueva Gerencia Pública; en un enfoque de una gestión pública orientada en los resultados vinculados a la modernización de la gestión pública para afianzar su adecuación a la realidad que se debe atender desde el Estado. El curso combina teoría y práctica de manera dinámica con explicaciones y sus respectivos ejercicios en cada sesión y con el soporte del intercambio de opinión y retroalimentación de conocimiento.

## **II. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

- Analizar los aspectos conceptuales sobre el desarrollo de la nueva gerencia pública en un contexto de gestión pública orientada en los resultados.
- Afianzar el desarrollo en el adecuado desenvolvimiento de la modernización de la gestión pública, en el marco de su contribución a la reforma del Estado.

## **III. TEMAS CLAVES**

- Parámetros de la gestión pública
- La nueva gerencia pública
- Gestión orientada en resultados
- Estructura y funcionamiento del Estado.

## **IV. METODOLOGÍA DEL CURSO**

La metodología que se utilizará será:

- Expositiva: exposición del profesor, siguiendo el siguiente esquema: conceptualización experiencia activa – experiencia concreta – observación reflexiva.

- Participativa: participación activa de los alumnos a través de discusiones de los temas a tratar en las sesiones (tanto presenciales como virtuales), intercambio de opiniones y experiencias. Durante la ejecución del curso se utilizarán métodos interactivos con amplio espacio para el intercambio de experiencias horizontales entre los participantes (haciendo uso del trabajo en equipo en las sesiones presenciales y de la participación individual en las sesiones virtuales), así mismo se utilizarán diferentes dinámicas para fomentar la motivación, la interacción y el trabajo participativo.
- Se seguirá la siguiente Matriz del Desarrollo del Curso: 60% práctica (ejercicios, dinámicas, material audiovisual, socio dramas) y 40% teórico (interactivo)

## V. FINES DE PLAN DE CAPACITACIÓN

- Fomentar la cultura de la mejora continua con respecto a Capacitaciones, con vías a ser modelo de Gestión a nivel Nacional.
- Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores de los diferentes niveles para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.
- Perfilar las técnicas y conocimientos respecto a temas operativos de nuestra institución con el fin de efectivizar los procedimientos y procesos a nivel externo e interno, con relación entre las demás áreas.

## VI. OBJETIVOS

### ➤ **Objetivo general**

Generar capacidades y destrezas en los participantes respecto de los temas de la Gestión Pública Moderna, con la finalidad de que les sean útiles en su quehacer diario relacionado con la actividad pública institucional.

### ➤ **Objetivos Específicos:**

- Identificar las principales dificultades que afronta actualmente la gestión pública
- Internalizar los pilares y ejes del modelo de modernización de la gestión pública plasmados en el D.S. N° 004-2013-PCM

- Definir el contexto del desarrollo organizacional del Estado en el marco de la modernización de la gestión pública.
- Interpretar y aplicar la normativa de la nueva gestión pública, la misma que está orientada a resultados.
- Contar con las 60 horas de capacitación, mejorando el perfil profesional de los trabajadores de la Universidad.

## **VII. DIRIGIDO:**

Funcionarios y servidores de las distintas oficinas, áreas, unidades y facultades de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.

## **VIII. CERTIFICACIÓN**

Se otorgará un certificado de participación y/o aprobación por un total de 60 horas de capacitación teórico práctica.

## **IX. COSTO**

El costo que irroque la realización del presente curso será asumido en su totalidad por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con el fin de garantizar eficiencia y eficacia en la gestión de las contrataciones de la Entidad.

## **X. TEMARIO DEL CURSO**

### **SESIÓN 1**

#### **NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

- Elementos y Consideraciones Conceptuales de la Nueva Gerencia Pública y la Gestión Orientada en los Resultados, en el contexto del papel de la reforma y gestión del Estado.
- Principales aspectos de gestión organizacional, con énfasis en la gestión para resultados (incluye nuevas tendencias).

#### **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

- Reconoce las características conceptuales del Estado.
- Reconoce las características generales de la nueva gestión pública.
- Reconoce aspectos puntuales sobre los abordajes de la gestión por resultados

## **SESIÓN 2**

### **CONTEXTO DE LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO**

- Contexto del Desarrollo Organizacional en el Estado
- Aspectos Conceptuales de la Modernización de la Gestión Pública
- Ley N° 27658-Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado

### **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

- Reconoce los aspectos generales para la comprensión de la modernización en el sector público.

## **SESIÓN 3**

### **POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

- Principales Dificultades en la Gestión Pública
- Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública – D. S. N° 004-2013-PCM.
- Pilares y Ejes del modelo de la modernización de la Gestión Pública
- Lineamientos para la modernización, para las entidades públicas y los entes rectores de los sistemas administrativos.

### **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

Reconoce los elementos asociados al desenvolvimiento de cada una de las componentes de la modernización de la gestión pública.

## **9.5. PLAN DE TRABAJO PASANTÍA**

## PLAN DE TRABAJO DE LA PASANTÍA PROFESIONAL

### UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

Calle Higos Urco N° 342-350-356, Calle Universitaria N° 304 - Chachapoyas

Teléfono: 041-477694, E-mail: informes@untrm.edu.pe

**RESPONSABLE: Dr. Jorge Luis Maicelo Quintana - Rector, Dr. William Bardales Escalante - Director General de Administración**

**Pasantes:** Director General de Administración, Responsable OEC, Jefe Oficina de Infraestructura, Jefe Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Jefe Unidad Formuladora de Proyectos, Jefe Unidad de Compras, Jefe Oficina de Abastecimiento, Responsable de cada Área Usuaría, Representante de la Oficina de Imagen Institucional, Jefe Oficina de Contabilidad General, Jefe Oficina General de Tesorería

Período de Pasantías: Del ..... Al .....

<b>TITULO</b>
Intercambio de Experiencias en relación a la Gestión de las Inversiones
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b>
Teniendo en cuenta los bajos niveles de ejecución presupuestal de la UNPRG se hace necesario realizar una pasantía a fin de conocer la experiencia exitosa de la UNTRM, quienes en los últimos tres años han alcanzado un alto nivel de ejecución presupuestal, logrando ubicarse en el primer lugar de las instituciones públicas a nivel nacional.

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
Intercambiar experiencias con los trabajadores pares de las áreas vinculadas a la gestión de las inversiones de ambas universidades a fin de clarificar intervenciones exitosas	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer de cerca la gestión de las inversiones en la universidad de destino</li> <li>2. Despejar dudas acerca de la intervenciones y aplicación de las normas relacionadas a las contrataciones, Invierte.pe y gestión pública moderna</li> </ol>	
<b>ANTECEDENTES</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
[Indique aquí las FASES o ETAPAS a seguir para el desarrollo del proyecto y cumplimiento de los objetivos]	

<b>PREPARADO POR:</b>  _____  [Nombre Pasante /Firma]	<b>APROBADO POR:</b>  _____  [NOMBRE TUTOR/FIRMA/SELLO EMPRESARIAL]	<b>Código TAP:</b> _____	
		<b>TUTOR ACADÉMICO:</b>  _____	
		<b>FECHA:</b>	<b>POR LA COMISIÓN TAP:</b>

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PASANTÍA PROFESIONAL

**Empresa:** [Nombre de la empresa]

Tutor Externo: [Nombre Completo], [Profesión]

**Pasante:** [Nombre Completo]

Período de Pasantías: Semana 1: [dd] / [mm] / [aa] – [dd] / [mm] / [aa] / Semana 16: [dd] / [mm] / [aa] – [dd] / [mm] / [aa]

Teléfono: [Teléfono], [em@il]

---

TITULO
[TÍTULO del PROYECTO PRINCIPAL a desarrollar durante el período de pasantías]

N°	ACTIVIDADES	SEMANAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	[Actividades de acuerdo a cada fase indicada en la metodología]																
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	

<p><b>PREPARADO POR:</b></p>          <p>_____</p> <p>[Nombre Pasante /Firma]</p>	<p><b>APROBADO POR:</b></p>          <p>_____</p>	<p><b>Código TAP:</b> _____</p> <p><b>TUTOR ACADÉMICO:</b></p> <p>_____</p>	
		<p>FECHA:</p>	<p>POR LA COMISIÓN TAP:</p>

## **9.6. INSTRUMENTOS**

**ENCUESTA PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LA GESTION DE LAS INVERSIONES EN LA UNPRG LAMBAYEQUE**

**Estimado (a) Sr. (a):**

*El presente instrumento tiene la finalidad de recoger información sobre el proceso y la calidad de la gestión de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Agradeceré Marque con un aspa (X), según corresponda, en: Nunca, A veces o Siempre.*

Ítems	Escala Valorativa		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
<b>Formulación de estudios</b>			
1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?			
2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de pre inversión se usan las guías metodológicas del MEF?	X		
3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?	X		
4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?	X		
5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?	X		
<b>Evaluación de los estudios</b>			
6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?	X		
7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?	X		
8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?		X	
<b>Contrataciones</b>			
9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?			
10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?		X	
11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?		X	
12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?		X	
13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?		X	
14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?		X	
15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?		X	
16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?		X	
17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas)?		X	
<b>Ejecución y supervisión de obras.</b>			
18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?		X	
19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?		X	
20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?	X		
21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?		X	
22 Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarlas?	X		
23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?		X	
24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?		X	
25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?		X	
<b>Seguimiento y control</b>			
26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?		X	
27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidos por los miembros?		X	
28 ¿Se imponen sanciones por incumpliendo de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?		X	
<b>Evaluación ex post.</b>			
29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?		X	
30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?		X	

## **9.7. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Pimentel, 09 de marzo del 2017

Señor:  
**M.SC. MANUEL AUGENCIO SANDOVAL RODRÍGUEZ**  
**SECRETARIO GENERAL – UNPRG-L.**  
Lambayeque.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para que, en su condición de EXPERTO, emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

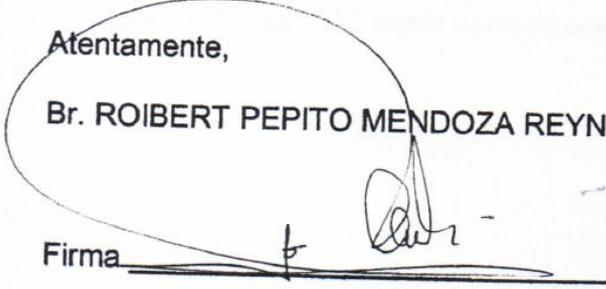
- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

**Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA**

Firma



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO.**

**1. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

**2. Autor(a):**

*Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA*

**3. Objetivo:**

*Medir las dimensiones de la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**4. Estructura y aplicación:**

*El presente cuestionario está estructurado en base a TREINTA (30) ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.*

*El instrumento será aplicado a una muestra de CINCUENTA Y UNO (51) trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**CUESTIONARIO / GUION DE ENTREVISTA**

*Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre el proceso y la calidad de la gestión de inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, agradeceremos proceder según la instrucción para dar respuesta*

*Marque con un aspa (X) según corresponda en Nunca, A veces o Siempre*

Ítems	Escala Valorativa		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
<b>Formulación de estudios</b>			
1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?			
2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de pre inversión se usan las guías metodológicas del MEF?			
3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?			
4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?			
5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?			
<b>Evaluación de los estudios</b>			
6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?			
7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?			
8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?			
<b>Contrataciones</b>			
9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?			
10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?			
11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?			
12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?			
13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?			
14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?			
15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?			
16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?			
17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas?)			
<b>Ejecución y supervisión de obras.</b>			
18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?			
19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?			
20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?			
21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?			
22. Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarlas?			
23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?			
24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?			
25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?			
<b>Seguimiento y control</b>			
26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?			
27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidas por los miembros?			
28 ¿Se imponen sanciones por incumpliendo de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?			
<b>Evaluación ex post.</b>			
29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?			
30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?			

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

**1. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

**2. Estructura detallada:** *(Ver detalle de la estructura en la siguiente página)*

### 3. Escala.

a. *Escala general: (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

<b>Escala</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rango</b>
Inadecuado	(1)	(1 - 30)
Medianamente adecuado	(2)	(31 - 60)
Adecuado	(3)	(61 - 90)

b. *Escala específica. (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

Escala	Dimensiones					
	Formulación de los estudios	Evaluación de los estudios.	Contrataciones	Ejecución y supervisión de obras.	Seguimiento y control.	Evaluación ex post
Inadecuado	1-5	1-3	1-9	1-8	1-3	1-2
Medianamente adecuado	6-10	4-6	10-18	9-16	4-6	3-4
Adecuado	11-15	7-9	19-27	17-24	7-9	5-6

4. **Validación:** Mediante juicio de expertos

5. **Confiabilidad:** Prueba estadística.

**TÍTULO DE LA TESIS: "MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017"**

VARIABLE	DIMENSIÓN	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
			RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Instrumento)					
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Gestión de la Calidad de las Inversiones	Formulación de estudios	1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?	X		X		X		X		X			
		2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversión se usan las guías metodológicas del MEF?	X		X		X		X		X			
		3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?	X		X		X		X		X			
		4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?	X		X		X		X		X			
		5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?	X		X		X		X		X			
		6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?	X		X		X		X		X			
		7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?	X		X		X		X		X			
		8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?	X		X		X		X		X			
		9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?	X		X		X		X		X			
		10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?	X		X		X		X		X			
	Contrataciones	11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?	X		X		X		X		X			
		12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?	X		X		X		X		X			
		13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?	X		X		X		X		X			
		14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?	X		X		X		X		X			
		15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?	X		X		X		X		X			
		16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?	X		X		X		X		X			
		17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cuotas)?	X		X		X		X		X			
		18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?	X		X		X		X		X			
		19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?	X		X		X		X		X			
		20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?	X		X		X		X		X			
	Ejecución y/o sujeción de obras	21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?	X		X		X		X		X			
		22 ¿Se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarse?	X		X		X		X		X			
		23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?	X		X		X		X		X			
		24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?	X		X		X		X		X			
		25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?	X		X		X		X		X			
		26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?	X		X		X		X		X			
		27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidos por los miembros?	X		X		X		X		X			
		28 ¿Se imponen sanciones por incumplimiento de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?	X		X		X		X		X			
		29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?	X		X		X		X		X			
		30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?	X		X		X		X		X			

Grado y Nombre del Experto:

**M. SC. MANUEL AUGENCIO SANDOVAL RODRÍGUEZ**  
Secretario General – UNPRG-L.

Firma \_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Manuel Augencio Sandoval Rodríguez', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

EXPERTO

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017”.

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS INVERSIONES.

### III. TESISISTA:

Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 09 de marzo del 2017

**M. SC. MANUEL AUGENCIO SANDOVAL RODRÍGUEZ**  
Secretario General – UNPRG-L.

Firma

EXPERTO



\_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Pimentel, 09 de marzo del 2017

Señor:

**DR. LUIS ANIBAL ESPINOZA POLO**

Jefe Oficina General de Planificación y Presupuesto de la UNPRG  
Lambayeque.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para que, en su condición de EXPERTO, emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

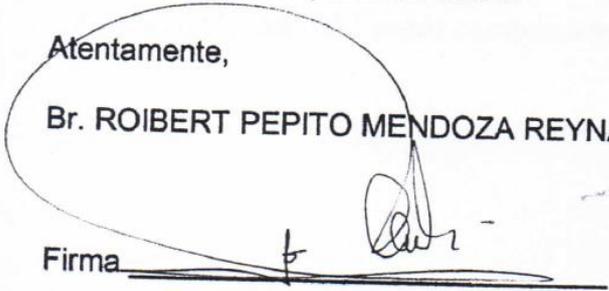
Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

**Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA**

Firma 

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO.**

**1. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

**2. Autor(a):**

*Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA*

**3. Objetivo:**

*Medir las dimensiones de la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**4. Estructura y aplicación:**

*El presente cuestionario está estructurado en base a TREINTA (30) ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.*

*El instrumento será aplicado a una muestra de CINCUENTA Y UNO (51) trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**CUESTIONARIO / GUIÓN DE ENTREVISTA**

*Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre el proceso y la calidad de la gestión de inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, agradeceremos proceder según la instrucción para dar respuesta*

*Marque con un aspa (X) según corresponda en Nunca, A veces o Siempre*

Ítems	Escala Valorativa		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
<b>Formulación de estudios</b>			
1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?			
2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de pre inversión se usan las guías metodológicas del MEF?			
3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?			
4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?			
5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?			
<b>Evaluación de los estudios</b>			
6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?			
7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?			
8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?			
<b>Contrataciones</b>			
9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?			
10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?			
11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?			
12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?			
13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?			
14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?			
15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?			
16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?			
17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas?)			
<b>Ejecución y supervisión de obras.</b>			
18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?			
19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?			
20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?			
21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?			
22. Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarlas?			
23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?			
24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?			
25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?			
<b>Seguimiento y control</b>			
26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?			
27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidos por los miembros?			
28 ¿Se imponen sanciones por incumpliendo de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?			
<b>Evaluación ex post.</b>			
29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?			
30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?			

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

**Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

**Estructura detallada:** *(Ver detalle de la estructura en la siguiente página)*

## Escala.

*Escala general: (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

<b>Escala</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rango</b>
Inadecuado	<b>(1)</b>	<b>(1 - 30)</b>
Medianamente adecuado	<b>(2)</b>	<b>(31 - 60)</b>
Adecuado	<b>(3)</b>	<b>(61 - 90)</b>

*Escala específica. (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

Escala	Dimensiones					
	Formulación de los estudios	Evaluación de los estudios.	Contrataciones	Ejecución y supervisión de obras.	Seguimiento y control.	Evaluación ex post
Inadecuado	1-5	1-3	1-9	1-8	1-3	1-2
Medianamente adecuado	6-10	4-6	10-18	9-16	4-6	3-4
Adecuado	11-15	7-9	19-27	17-24	7-9	5-6

**Validación:** Mediante juicio de expertos

**Confiabilidad:** Prueba estadística.

**TÍTULO DE LA TESIS: "MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017"**

VARIABLE	DIMENSIÓN	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN												OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES				
			RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y LA DIMENSIÓN				RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR				RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Instrumento)								
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Gestión de la Calidad de las Inversiones	Formulación de estudios	1. ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?	X		X		X		X		X		X						
		2. ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversión se usan las guías metodológicas del MEF?	X		X		X		X		X		X						
		3. ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?	X		X		X		X		X		X						
		4. ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?	X		X		X		X		X		X						
		5. ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?	X		X		X		X		X		X						
		6. ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?	X		X		X		X		X		X						
		7. ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?	X		X		X		X		X		X						
		8. ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?	X		X		X		X		X		X						
		9. ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?	X		X		X		X		X		X						
		10. ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?	X		X		X		X		X		X						
	Contrataciones	11. ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?	X		X		X		X		X		X						
		12. ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?	X		X		X		X		X		X						
		13. ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?	X		X		X		X		X		X						
		14. ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?	X		X		X		X		X		X						
		15. ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?	X		X		X		X		X		X						
		16. ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?	X		X		X		X		X		X						
		17. ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas)?	X		X		X		X		X		X						
		18. ¿Se inician las obras en los plazos previstos?	X		X		X		X		X		X						
		19. ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?	X		X		X		X		X		X						
		20. ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?	X		X		X		X		X		X						
	Ejecución y/o sujeción de obras	21. ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?	X		X		X		X		X		X						
		22. Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarse?	X		X		X		X		X		X						
		23. ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?	X		X		X		X		X		X						
		24. ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?	X		X		X		X		X		X						
		25. ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?	X		X		X		X		X		X						
		26. ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?	X		X		X		X		X		X						
		27. ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidos por los miembros?	X		X		X		X		X		X						
		28. ¿Se imponen sanciones por incumplimiento de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?	X		X		X		X		X		X						
		29. ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?	X		X		X		X		X		X						
		30. ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?	X		X		X		X		X		X						

Grado y Nombre del Experto:

**DR. LUIS ANIBAL ESPINOZA POLO**  
Jefe Oficina General de Planificación y Presupuesto de la UNPRG  
Lambayeque

Firma del experto

EXPERTO EVALUADOR

:   
\_\_\_\_\_

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### V. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017”.

### VI. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS INVERSIONES.

### VII. TESISISTA:

Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA

### VIII. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 09 de marzo del 2017

**DR. LUIS ANIBAL ESPINOZA POLO**  
Jefe Oficina General de Planificación y Presupuesto de la UNPRG  
Lambayeque

Firma del experto

EXPERTO EVALUADOR

: 

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Pimentel, 09 de marzo del 2017

Señor:  
**RICHAR NÉSTOR PISCOA OLIVOS**  
Jefe Unidad Formuladora de PIP - UNPRG - L  
Lambayeque.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para que, en su condición de EXPERTO, emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

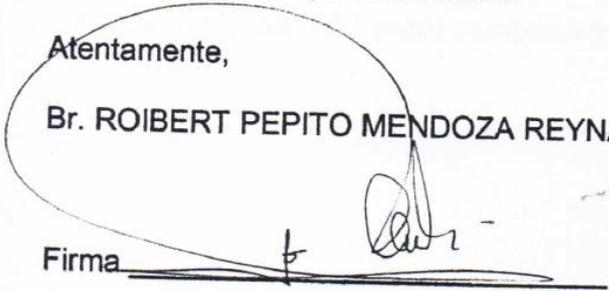
Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

**Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA**

Firma 

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO.**

**1. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

**2. Autor(a):**

*Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA*

**3. Objetivo:**

*Medir las dimensiones de la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**4. Estructura y aplicación:**

*El presente cuestionario está estructurado en base a TREINTA (30) ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.*

*El instrumento será aplicado a una muestra de CINCUENTA Y UNO (51) trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**CUESTIONARIO / GUIÓN DE ENTREVISTA**

*Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre el proceso y la calidad de la gestión de inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, agradeceremos proceder según la instrucción para dar respuesta*

*Marque con un aspa (X) según corresponda en Nunca, A veces o Siempre*

Ítems	Escala Valorativa		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
<b>Formulación de estudios</b>			
1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?			
2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de pre inversión se usan las guías metodológicas del MEF?			
3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?			
4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?			
5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?			
<b>Evaluación de los estudios</b>			
6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?			
7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?			
8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?			
<b>Contrataciones</b>			
9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?			
10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?			
11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?			
12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?			
13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?			
14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?			
15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?			
16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?			
17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas?)			
<b>Ejecución y supervisión de obras.</b>			
18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?			
19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?			
20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?			
21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?			
22. Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarlas?			
23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?			
24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?			
25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?			
<b>Seguimiento y control</b>			
26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?			
27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidas por los miembros?			
28 ¿Se imponen sanciones por incumpliendo de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?			
<b>Evaluación ex post.</b>			
29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?			
30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?			

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

**1. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

**2. Estructura detallada:** *(Ver detalle de la estructura en la siguiente página)*

### 3. Escala.

a. *Escala general: (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

<b>Escala</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rango</b>
Inadecuado	(1)	(1 - 30)
Medianamente adecuado	(2)	(31 - 60)
Adecuado	(3)	(61 - 90)

b. *Escala específica. (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

Escala	Dimensiones					
	Formulación de los estudios	Evaluación de los estudios.	Contrataciones	Ejecución y supervisión de obras.	Seguimiento y control.	Evaluación ex post
Inadecuado	1-5	1-3	1-9	1-8	1-3	1-2
Medianamente adecuado	6-10	4-6	10-18	9-16	4-6	3-4
Adecuado	11-15	7-9	19-27	17-24	7-9	5-6

4. **Validación:** Mediante juicio de expertos

5. **Confiabilidad:** Prueba estadística.

**TÍTULO DE LA TESIS: "MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017"**

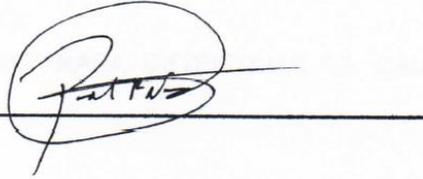
VARIABLE	DIMENSIÓN	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						RECOMENDACIONES Y/O OBSERVACIONES
			RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Instrumento)		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión de la Calidad de las Inversiones	Formulación de estudios	1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?	X		X		X		
		2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversión se usan las guías metodológicas del MEF?	X		X		X		
		3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?	X		X		X		
		4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?	X		X		X		
		5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?	X		X		X		
		6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?	X		X		X		
		7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?	X		X		X		
		8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?	X		X		X		
		9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?	X		X		X		
		10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?	X		X		X		
	Contrataciones	11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAFI), para el cumplimiento de los plazos normados?	X		X		X		
		12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAFI)?	X		X		X		
		13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?	X		X		X		
		14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?	X		X		X		
		15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?	X		X		X		
		16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?	X		X		X		
		17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas)?	X		X		X		
		18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?	X		X		X		
		19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?	X		X		X		
		20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?	X		X		X		
	Ejecución y/o sujeción de obras	21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?	X		X		X		
		22 ¿Se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarse?	X		X		X		
		23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?	X		X		X		
		24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?	X		X		X		
		25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?	X		X		X		
		26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?	X		X		X		
		27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidos por los miembros?	X		X		X		
		28 ¿Se imponen sanciones por incumplimiento de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?	X		X		X		
		29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?	X		X		X		
		30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?	X		X		X		

Grado y Nombre del Experto:

**RICHAR NÉSTOR PISCOYA OLIVOS**  
Jefe Unidad Formuladora de PIP – UNPRG-L.

Firma del experto

:

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'R' followed by the name 'PISCOYA OLIVOS' in a cursive script. The signature is written over a solid horizontal line.

EXPERTO EVALUADOR

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### IX. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017”.

### X. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS INVERSIONES.

### XI. TESISISTA:

Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA

### XII. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 09 de marzo del 2017

**RICHAR NÉSTOR PISCOYA OLIVOS**  
Jefe Unidad Formuladora de PIP – UNPRG-L.

Firma del experto

:

EXPERTO EVALUADOR



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Pimentel, 09 de marzo del 2017

Señor:  
**MG. EYSTEN VELA BUSTAMANTE**  
**MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA**  
Lambayeque.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para que, en su condición de EXPERTO, emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

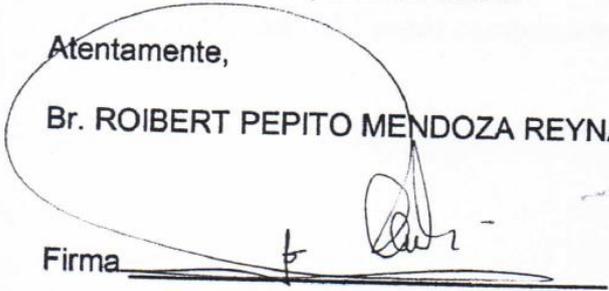
Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

**Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA**

Firma 

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO.**

**1. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

**2. Autor(a):**

*Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA*

**3. Objetivo:**

*Medir las dimensiones de la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**4. Estructura y aplicación:**

*El presente cuestionario está estructurado en base a TREINTA (30) ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.*

*El instrumento será aplicado a una muestra de CINCUENTA Y UNO (51) trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**CUESTIONARIO / GUIÓN DE ENTREVISTA**

*Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre el proceso y la calidad de la gestión de inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, agradeceremos proceder según la instrucción para dar respuesta*

*Marque con un aspa (X) según corresponda en Nunca, A veces o Siempre*

Ítems	Escala Valorativa		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
<b>Formulación de estudios</b>			
1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?			
2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de pre inversión se usan las guías metodológicas del MEF?			
3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?			
4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?			
5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?			
<b>Evaluación de los estudios</b>			
6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?			
7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?			
8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?			
<b>Contrataciones</b>			
9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?			
10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?			
11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?			
12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?			
13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?			
14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?			
15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?			
16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?			
17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas?)			
<b>Ejecución y supervisión de obras.</b>			
18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?			
19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?			
20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?			
21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?			
22. Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarlas?			
23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?			
24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?			
25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?			
<b>Seguimiento y control</b>			
26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?			
27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidas por los miembros?			
28 ¿Se imponen sanciones por incumpliendo de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?			
<b>Evaluación ex post.</b>			
29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?			
30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?			

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

### **1. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

### **2. Estructura detallada:** *(Ver detalle de la estructura en la siguiente página)*

### 3. Escala.

a. *Escala general: (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

<b>Escala</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rango</b>
Inadecuado	(1)	(1 - 30)
Medianamente adecuado	(2)	(31 - 60)
Adecuado	(3)	(61 - 90)

b. *Escala específica. (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

Escala	Dimensiones					
	Formulación de los estudios	Evaluación de los estudios.	Contrataciones	Ejecución y supervisión de obras.	Seguimiento y control.	Evaluación ex post
Inadecuado	1-5	1-3	1-9	1-8	1-3	1-2
Medianamente adecuado	6-10	4-6	10-18	9-16	4-6	3-4
Adecuado	11-15	7-9	19-27	17-24	7-9	5-6

4. **Validación:** Mediante juicio de expertos

5. **Confiabilidad:** Prueba estadística.

**TÍTULO DE LA TESIS: "MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017"**

VARIABLE	DIMENSIÓN	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN						RECOMENDACIONES Y/O OBSERVACIONES	
			RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Instrumento)			
			SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Gestión de la Calidad de las Inversiones	Formulación de estudios	Preguntas, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto								
		Solamente detallar la								
		1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?								
		2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversión se usan las guías metodológicas del MEF?								
		3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?								
		4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?								
		5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?								
		6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?								
		7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?								
		8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?								
	Contrataciones	Evaluación de estudios	9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?							
			10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?							
			11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?							
			12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?							
			13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?							
			14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?							
			15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?							
			16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?							
			17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas)?							
			18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?							
	Ejecución y/o suerción de obras	Seguimiento y control	19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?							
			20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?							
			21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?							
			22 ¿Se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarse?							
			23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?							
			24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?							
			25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?							
			26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?							
			27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidos por los miembros?							
			28 ¿Se imponen sanciones por incumplimiento de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?							
Evaluación en el post	Evaluación	29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?								
		30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?								

Grado y Nombre del Experto:

**Mg. EYSTEN VELA BUSTAMANTE**  
Magíster en Gestión Pública.

Firma del experto

:  \_\_\_\_\_

EXPERTO EVALUADOR

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### XIII. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017”.

### XIV. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS INVERSIONES.

### XV. TESISISTA:

Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA

### XVI. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

.....  
.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 09 de marzo del 2017

**Mg. EYSTEN VELA BUSTAMANTE**  
Magíster en Gestión Pública.

Firma del experto

EXPERTO EVALUADOR

: 

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Pimentel, 09 de marzo del 2017

Señor:  
**M. SC. ISIDORO BENITES MORALES**  
Lambayeque.

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que, reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para que, en su condición de EXPERTO, emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

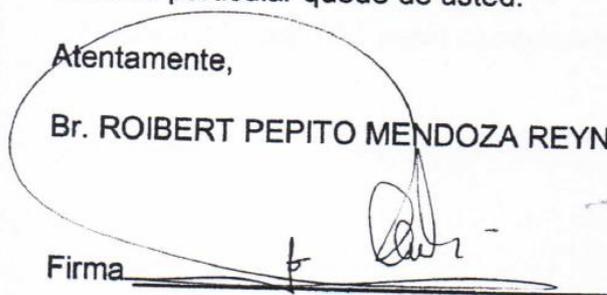
- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

**Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA**

Firma



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**INSTRUMENTO.**

**1. Nombre del instrumento:**

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

**2. Autor(a):**

*Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA*

**3. Objetivo:**

*Medir las dimensiones de la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**4. Estructura y aplicación:**

*El presente cuestionario está estructurado en base a TREINTA (30) ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.*

*El instrumento será aplicado a una muestra de CINCUENTA Y UNO (51) trabajadores vinculados a la gestión de las inversiones de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque.*

**CUESTIONARIO / GUION DE ENTREVISTA**

*Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre el proceso y la calidad de la gestión de inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo de Lambayeque, agradeceremos proceder según la instrucción para dar respuesta*

*Marque con un aspa (X) según corresponda en Nunca, A veces o Siempre*

Ítems	Escala Valorativa		
	Siempre (3)	A veces (2)	Nunca (1)
<b>Formulación de estudios</b>			
1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?			
2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de pre inversión se usan las guías metodológicas del MEF?			
3 ¿Cuentan con una masa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?			
4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?			
5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?			
<b>Evaluación de los estudios</b>			
6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?			
7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?			
8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?			
<b>Contrataciones</b>			
9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?			
10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?			
11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAF), para el cumplimiento de los plazos normados?			
12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAF)?			
13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?			
14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?			
15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?			
16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?			
17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas fianzas)?			
<b>Ejecución y supervisión de obras.</b>			
18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?			
19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?			
20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?			
21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, adicionales y deductivos de las obras?			
22. Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarlas?			
23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?			
24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?			
25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?			
<b>Seguimiento y control</b>			
26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?			
27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidos por los miembros?			
28 ¿Se imponen sanciones por incumpliendo de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?			
<b>Evaluación ex post.</b>			
29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?			
30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?			

## FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

### 1. Nombre del instrumento:

*Cuestionario de ENCUESTA para determinar la calidad en la gestión de inversiones.*

### 2. Estructura detallada: *(Ver detalle de la estructura en la siguiente página)*

### 3. Escala.

a. *Escala general: (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

<b>Escala</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Rango</b>
Inadecuado	(1)	(1 - 30)
Medianamente adecuado	(2)	(31 - 60)
Adecuado	(3)	(61 - 90)

b. *Escala específica. (Si es escala de Likert incluir esta tabla, de no serlo no es necesario)*

Escala	Dimensiones					
	Formulación de los estudios	Evaluación de los estudios.	Contrataciones	Ejecución y supervisión de obras.	Seguimiento y control.	Evaluación ex post
Inadecuado	1-5	1-3	1-9	1-8	1-3	1-2
Medianamente adecuado	6-10	4-6	10-18	9-16	4-6	3-4
Adecuado	11-15	7-9	19-27	17-24	7-9	5-6

**4.,. Validación:** Mediante juicio de expertos

**5. Confiabilidad:** Prueba estadística.

FICHA DE EVALUACIÓN CON JUICIO DE EXPERTOS  
 TÍTULO DE LA TESIS: "MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO DE LAMBAYEQUE – 2017"

VARIABLE	DIMENSIÓN	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								RECOMENDACIONES Y/O OBSERVACIONES	
			RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL ÍTEM		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCION DE RESPUESTA (Instrumento)					
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Gestión de la Calidad de las Inversiones	Ejecución y seguimiento de obras	Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto	Soloamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto									
			1 ¿Las iniciativas de proyectos de inversión nacen de talleres participativos?	X		X		X		X		
			2 ¿En la elaboración de las fichas técnicas o estudios de preinversión se usan las guías metodológicas del MEF?	X		X		X		X		
			3 ¿Cuentan con una mesa crítica de personal especializado para la formulación de estudios?	X		X		X		X		
			4 ¿La institución destina recursos suficientes para la elaboración de estudios?	X		X		X		X		
			5 ¿Los proyectos formulados cumplen con la característica de integralidad en su concepción?	X		X		X		X		
			6 ¿Se realiza la evaluación de los estudios de acuerdo a las guías metodológicas y parámetros?	X		X		X		X		
			7 ¿Se realiza la evaluación de los estudios en los tiempos y formas establecidas?	X		X		X		X		
			8 ¿Las observaciones realizadas son de fondo y ayudan a la mejora de la formulación?	X		X		X		X		
			9 ¿Se elabora y publica el Plan Anual de Contrataciones de manera oportuna?	X		X		X		X		
			10 ¿Se cumple con ejecutar el PAC en los plazos programados?	X		X		X		X		
			11 ¿Existe soporte tecnológico adecuado para el funcionamiento óptimo y permanente de las plataformas virtuales (SIGA, SEACE, SIAP), para el cumplimiento de los plazos normados?	X		X		X		X		
			12 ¿Se cuenta con personal especializado y suficiente para el manejo de las plataformas (SIGA, SEACE, SIAP)?	X		X		X		X		
			13 ¿Se cuentan con TDR y Especificaciones técnicas bien elaboradas?	X		X		X		X		
			14 ¿Se elaboran estudios de mercado oportunamente y de calidad?	X		X		X		X		
			15 ¿Se elabora el expediente de contratación oportunamente y de calidad?	X		X		X		X		
			16 ¿Se cumplen los plazos establecidos en los cronogramas de los procedimientos de contrataciones?	X		X		X		X		
			17 ¿Se lleva custodia y control adecuado de vigencias de documentos de garantías en los procedimientos de contrataciones (¿cartas de fianza)?	X		X		X		X		
			18 ¿Se inician las obras en los plazos previstos?	X		X		X		X		
			19 ¿Se inspeccionan y/o supervisan adecuadamente las obras?	X		X		X		X		
			20 ¿Se mantienen actualizadas las inversiones en el banco de proyectos?	X		X		X		X		
			21 ¿Se tramitan a tiempo las ampliaciones, edificaciones y deductivos de las obras?	X		X		X		X		
			22. Si se realizan modificaciones a los proyectos, en fase de inversión, son registrados en el Banco de Inversiones antes de ejecutarse?	X		X		X		X		
			23 ¿Se cumple con el avance físico y financiero de acuerdo a lo planificado?	X		X		X		X		
			24 ¿Cuentan con personal profesional suficiente para asegurar el logro de resultados en la ejecución e inspección de las obras?	X		X		X		X		
			25 ¿Culminada la ejecución, se realiza la liquidación física y financiera y cierra el registro en el Banco de Inversiones oportunamente?	X		X		X		X		
			26 ¿El Comité de Inversiones se reúne permanentemente para hacer seguimiento a las inversiones?	X		X		X		X		
			27 ¿Los acuerdos del Comité de Inversiones son cumplidos por los miembros?	X		X		X		X		
			28 ¿Se imponen sanciones por incumplimiento de los acuerdos de las sesiones de seguimiento y control conforme al reglamento aprobado?	X		X		X		X		
			29 ¿Se realiza evaluación de los impactos generados por los proyectos culminados?	X		X		X		X		
30 ¿Se realiza evaluación del cumplimiento de la operación y mantenimiento de los proyectos?	X		X		X		X					

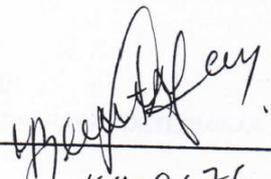
Grado y Nombre del Experto:

**M.SC. ISIDORO BENITES MORALES**

Director Oficina de Formulación de Proyectos de Investigación – UNPRG-L.

Firma del experto

EXPERTO EVALUADOR

  
: \_\_\_\_\_  
16439676

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS INVERSIONES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO DE LAMBAYEQUE - 2017”.

### NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA DETERMINAR LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS INVERSIONES.

### TESISTA:

Br. ROIBERT PEPITO MENDOZA REYNA

### DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

### OBSERVACIONES:

.....  
.....

APROBADO: SI

NO

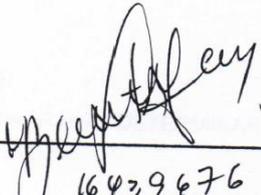
Chiclayo, 09 de marzo del 2017

**M.SC. ISIDORO BENITES MORALES**

Director Oficina de Formulación de Proyectos de Investigación – UNPRG-L.

Firma del experto

EXPERTO EVALUADOR

:   
16439676

## **9.8. VALIDACIÓN DEL MODELO**

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO  
PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN**

Estimado Señor.

**Dr. BERNARDO ELISEO NIETO CASTELLANOS**

Vicerrector Académico

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Lambayeque

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una **VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO** al Modelo intitulado: **Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - 2017**, cuyo autor es el **Bach. Roibert Pepito Mendoza Reyna**. En tal sentido recurro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta el Modelo).

Datos del Experto:

Nombre: **BERNARDO ELISEO NIETO CASTELLANOS**

DNI. **17526544**

Profesión: **INGENIERO ZOOTECNISTA**

Último Grado obtenido: **DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.**

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)  *	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

---

---

---

---

## APRECIACION GENERAL DEL MODELO

Luego de realizada la revisión del documento intitulado: **Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - 2017**, presentado por el **Bach. Roibert Pepito Mendoza Reyna**, se otorga la siguiente calificación.

### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa

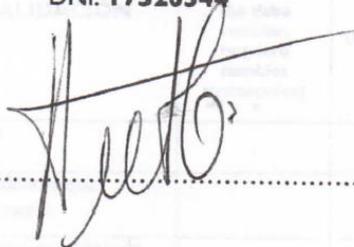
Nombre del Experto: **BERNARDO ELISEO NIETO CASTELLANOS**

DNI: **17526544**

Nombre del Experto: **BERNARDO ELISEO NIETO CASTELLANOS**

DNI: **17526544**

FIRMA.....



**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO  
PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN**

Estimado Señor.

**Dr. RICAR NESTOR PISCOYA OLIVOS**

Jefe de la Unidad Formuladora (UF)  
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo  
Lambayeque

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una **VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO** al Modelo intitulado: **Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - 2017**, cuyo autor es el **Bach. Roibert Pepito Mendoza Reyna**. En tal sentido recurro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta el Modelo).

Datos del Experto:

Nombre: **RICAR NESTOR PISCOYA OLIVOS**

DNI. **40825836**

Profesión: **INGENIERO ELECTRÓNICO**

Último Grado obtenido: **MAGÍSTER EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS DE INVERSIÓN**

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.**

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	Inadecuada. (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)  *	Medianamente adecuada. (Se debe mejorar) **	Adecuada.
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X
07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X

Marcar con un aspa según su apreciación

Observaciones:

---

---

---

---

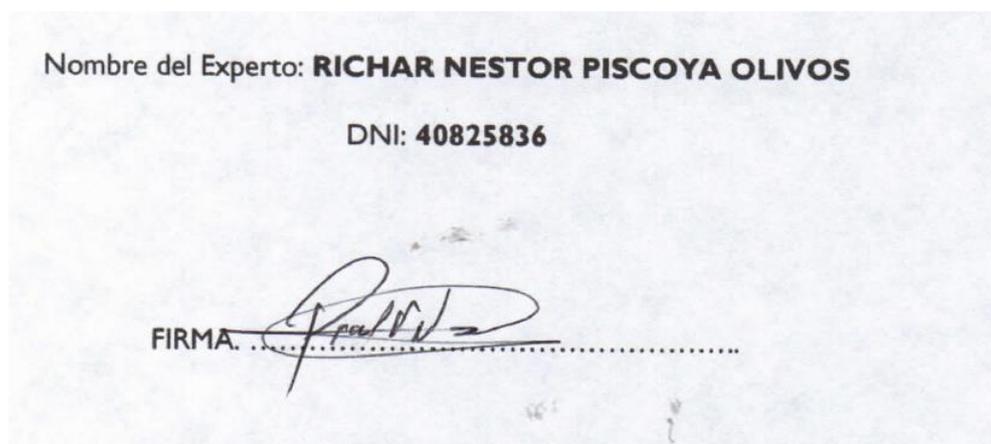
### APRECIACION GENERAL DEL MODELO

Luego de realizada la revisión del documento intitulado: **Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - 2017**, presentado por el **Bach. Roibert Pepito Mendoza Reyna**, se otorga la siguiente calificación.

### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.
		X

Marcar con un aspa



**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO  
PARA VALIDACIÓN DE PROPUESTA / MODELO / PLAN**

Estimado Señor.

**Dr. LUIS ANÍBAL ESPINOZA POLO**

Jefe Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Lambayeque

Reciba saludo cordial y al mismo tiempo le informo que se requiere realizar una **VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO** al Modelo intitulado: **Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - 2017**, cuyo autor es el **Bach. Roibert Pepito Mendoza Reyna**. En tal sentido recurro a usted para solicitar dicha Validación. (En Anexo se adjunta el Modelo).

Datos del Experto:

Nombre: **LUIS ANÍBAL ESPINOZA POLO**

DNI. **17840584**

Profesión: **ECONOMISTA**

Último Grado obtenido: **DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**FICHA DE JUICIO DE EXPERTO.**

<b>Nro. ITEM</b>	<b>CRITERIO DE VALIDACIÓN</b>	<b>Inadecuada.</b>  (Se debe cambiar, requiere cambios sustanciales)  *	<b>Medianamente adecuada.</b>  (Se debe mejorar) **	<b>Adecuada.</b>
01	Estructura general de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
02	Marco teórico y antecedentes que sustenta la propuesta general.			X
03	Pertinencia del marco legal considerado.			X
04	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con la información del diagnóstico del fenómeno en estudio.			X
05	Coherencia de los componentes de la Propuesta/Modelo/Plan con los objetivos de la investigación.			X
06	Detalle del plan de acción para la implementación de la propuesta.			X

07	Viabilidad de la implementación de la Propuesta/Modelo/Plan.			X
----	--	--	--	---

Marcar con un aspa según su apreciación  
Observaciones:

---



---



---



---

### APRECIACION GENERAL DEL MODELO

Luego de realizada la revisión del documento intitulado: **Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - 2017**, presentado por el **Bach. Roibert Pepito Mendoza Reyna**, se otorga la siguiente calificación.

### CALIFICACION DE LA PROPUESTA / MODELO / PLAN.

Inadecuada.	Medianamente adecuada.	Adecuada.

Marcar con un aspa

FICHA DE OFICIO DE EXPERTO

Nombre del Experto: **LUIS ANÍBAL ESPINOZA POLO**

DNI: **17840584**

FIRMA: 

## **9.9. CONSTANCIA RECTOR UNPRG-L**



## UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO RECTORADO

El que suscribe, Dr. Jorge Aurelio Oliva Núñez, Rector de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque,

### CERTIFICA:

Que, don Roibert Pepito Mendoza Reyna, identificado con DNI 33431736, ha realizado el trabajo de investigación titulado: "Modelo de gestión para mejorar la calidad de las inversiones en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque - 2017".

Certifico en honor a la verdad, para los fines que correspondan.

Lambayeque, 26 de Julio del 2017.



Dr. Jorge Aurelio Oliva Núñez

RECTOR