UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS

HUMANOS

Influencia del planeamiento estratégico en el clima y la cultura organizacional
de los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas, en
Lima Metropolitana, al 2019.

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Ayala De La Rosa Toro, Thalia Nailea (0000-0003-0554-9759)

Pereda Acevedo, Francisco José (0000-0001-8534-3624)

ASESOR

Bartra Rivero, Karina Raquel (000-0001-9879-3237)

Lima, 13 de junio de 2019

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a mis padres por su apoyo, entrega y confianza. A mi hermana, por ser parte de esta experiencia y a todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Thalia Nailea Ayala De La Rosa Toro

Dedico esta investigación a mi padre, por ser ejemplo vivo de esfuerzo y perseverancia. A mi madre, por su entrega, dedicación y oraciones. A mi esposa, por ayudarme a cumplir mis metas y sueños. A mi hijo, por alentarme a no detenerme.

Francisco José Pereda Acevedo

AGRADECIMIENTOS

A nuestra asesora de tesis, Dra. Karina Bartra, por su dedicación y valiosos aportes en el desarrollo de la presente investigación.

A las autoridades universitarias que atendieron amablemente nuestras solicitudes y nos concedieron los permisos para encuestar en sus respectivas casas de estudios.

A nuestras respectivas familias por apoyarnos incondicionalmente en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Thalia Nailea Ayala De La Rosa Toro

Francisco José Pereda Acevedo

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar si el planeamiento estratégico institucional ejerce influencia en la gestión del clima y la cultura organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019. El diseño de la investigación es de base no experimental, de tipo transeccional correlacional-causal y de alcance explicativo. Asimismo, la metodología empleada para la recolección de datos es de enfoque cuantitativo. Para medir la percepción de los servidores civiles sobre las dos variables materia de estudio y sus respectivas dimensiones, se elaboró una encuesta tipo Likert. La confiabilidad de dicho instrumento fue determinada mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach (0.935) y, su validación, fue otorgada mediante juicio de expertos. De una población de 12,122 servidores civiles, se determinó mediante la técnica de muestreo aleatorio simple por estimación de proporciones, una muestra correspondiente a 372 servidores civiles. De acuerdo al Coeficiente de Correlación de Spearman ($\rho = 0.94$) y al Coeficiente de determinación ($R^2 = 0.976$), se infiere que, en Lima Metropolitana, los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas por SUNEDU, perciben que el planeamiento estratégico institucional, ejerce influencia directa en la gestión del clima y la cultura organizacional.

Palabras clave: Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU); Licenciamiento Institucional; Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR); Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos; Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales; Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN); Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.

Influence of strategic planning on the climate and culture management of civil servants who work on licensed public universities in Metropolitan Lima, by 2019.

ABSTRACT

This research aims to determine if strategic planning has an influence on climate and culture management of civil servants who work in public universities licensed by SUNEDU in Metropolitan Lima, by 2019. The research design is non-experimental, transectional correlational-causal type and explanatory scope. Likewise, a quantitative approach was used for data gathering. To measure the civil servant perception of the two variables and their dimensions, a Likert survey was developed. The reliability of this instrument was determined by the Cronbach's Alpha Coefficient (0.935) and its validation was granted by expert judgment. From a population of 12,122 civil servants, 372 civil servants were taken as a sample by simple random sampling technique by proportions estimation. According to the Spearman's Correlation Coefficient ($\rho = 0.94$) and the Coefficient of determination ($R^2 = 0.976$), it is inferred that, in Metropolitan Lima, civil servants working in public universities licensed by SUNEDU, perceive that institutional strategic planning has a direct influence on climate management and organizational culture.

Keywords: National Superintendence of Higher Education (SUNEDU); Institutional Licensing; National Civil Service Authority (SERVIR), Administrative System of Human Resources Management, Subsystem of Management of Human and Social Relations; National Center for Strategic Planning (CEPLAN), National System of Strategic Planning.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	3
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1.1 Antecedentes Internacionales	3
1.1.2 Antecedentes Nacionales	52
1.2 BASES TEÓRICAS	69
1.2.1 Variable: Planeamiento estratégico institucional	69
1.2.2 Variable: Gestión del clima organizacional.....	73
1.2.3 Variable: Gestión de la cultura organizacional.....	74
1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES	76
1.3.1 Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU).....	76
1.3.2 Licenciamiento Institucional (universitario)	77
1.3.3 Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	79
1.3.4 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos	81
1.3.5 Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales	82
1.3.6 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)	83
1.3.7 Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.....	84
2 CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	86
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	86
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	89
2.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	90
2.3.1 Hipótesis general	90
2.3.2 Hipótesis específicas.....	90
2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	91
2.4.1 Objetivo general	91
2.4.2 Objetivos específicos	91
2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	92
2.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	93
3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	94
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	94

3.1.1	Diseño de la Investigación.....	95
3.2	POBLACIÓN / MUESTRA	97
3.2.1	Técnica de muestreo	97
3.2.2	Criterios de inclusión de la población objetivo	101
3.3	SISTEMA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	102
3.3.1	Matriz de operacionalización de variables	102
3.3.2	Técnica de recolección de datos	107
3.3.3	Técnica de procesamiento y análisis de la información	108
4	CAPÍTULO IV. DESARROLLO.....	109
4.1	FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	109
4.1.1	Análisis de fiabilidad global del instrumento.....	110
4.1.2	Análisis de fiabilidad: variable Planeamiento Estratégico Institucional ...	115
4.1.3	Análisis de fiabilidad: variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.....	118
4.2	ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA.....	121
4.3	ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS	128
4.3.1	Variable: Planeamiento Estratégico Institucional.....	128
4.3.2	Variable: Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.....	134
4.4	ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS INFERENCIALES.....	135
4.4.1	Prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos	136
4.4.2	Prueba de hipótesis para la aleatoriedad de los datos	138
4.4.3	Prueba de hipótesis general	140
4.4.4	Prueba de hipótesis específica 01:	142
4.4.5	Prueba de hipótesis específica 02:	144
4.4.6	Prueba de hipótesis específica 03:	146
4.4.7	Prueba de hipótesis específica 04:	148
5	CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	150
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
6.1	CONCLUSIONES.....	153
6.2	RECOMENDACIONES	155
7	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
8	ANEXOS	180
8.1	Anexo 01: Matriz de consistencia	180
8.2	Anexo 02: Formato del instrumento para la recolección de datos.	182

8.3	Anexo 03: Carta de validación de jueces expertos	185
8.4	Anexo 04: Estadísticos descriptivos por ítem.....	206
8.5	Anexo 05: Estadísticos descriptivos de la prueba de Kolgomorov - Smirnov ..	234
8.6	Anexo 06: Estadísticos descriptivos del Test de Rachas.....	238

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Bases Teóricas de las Dimensiones de Gestión del Clima Organizacional propuestas por SERVIR.</i>	64
Tabla 2: <i>Condiciones Básicas de Calidad (CBC) y sus indicadores (cantidad)</i>	78
Tabla 3: <i>Universidades Públicas que cuentan con Licenciamiento en Lima Metropolitana</i>	97
Tabla 4: <i>Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra asumiendo muestreo aleatorio simple.</i>	98
Tabla 5: <i>Valores para el cálculo del tamaño de muestra estimando una proporción con población finita.</i>	99
Tabla 6: <i>Estimación del tamaño de la muestra</i>	100
Tabla 7: <i>Criterios para la calificación del instrumento.</i>	109
Tabla 8: <i>Resumen de procesamiento de casos para la fiabilidad global de instrumento.</i>	110
Tabla 9: <i>Coeficiente de Alfa de Cronbach para la fiabilidad global del instrumento.</i>	110
Tabla 10: <i>Estadísticas de total de elemento para la fiabilidad global del instrumento.</i> ...	111
Tabla 11: <i>Resumen de procesamiento de casos para la variable Planeamiento Estratégico Institucional.</i>	115
Tabla 12: <i>Coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable Planeamiento Estratégico Institucional.</i>	115
Tabla 13: <i>Estadísticas de total de elemento para la variable Planeamiento Estratégico Institucional.</i>	116
Tabla 14: <i>Resumen de procesamiento de casos para la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	118
Tabla 15: <i>Coeficiente de Alfa de Cronbach para la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	118
Tabla 16: <i>Estadísticas de total de elemento para la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	119
Tabla 17: <i>Composición de la muestra por sexo.</i>	121

Tabla 18: <i>Composición de la muestra por área funcional.</i>	122
Tabla 19: <i>Composición de la muestra por régimen laboral.</i>	123
Tabla 20: <i>Composición de la muestra por tiempo de servicio.</i>	124
Tabla 21: <i>Composición de la muestra por nivel jerárquico.</i>	125
Tabla 22: <i>Composición de la muestra por grado de instrucción.</i>	126
Tabla 23: <i>Composición de la muestra por rango remunerativo.</i>	127
Tabla 24: <i>Respuestas según la percepción de la variable Planeamiento Estratégico Institucional.</i>	128
Tabla 25: <i>Respuestas según la percepción de la dimensión Declaración de Política Institucional.</i>	130
Tabla 26: <i>Respuestas según la percepción de la dimensión Misión Institucional.</i>	131
Tabla 27: <i>Respuestas según la percepción de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales.</i>	132
Tabla 28: <i>Respuestas según la percepción de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales.</i>	133
Tabla 29: <i>Respuestas según la percepción de la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	134
Tabla 30: <i>Resumen de prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos.</i>	136
Tabla 31: <i>Prueba de hipótesis para la aleatoriedad de los datos.</i>	138
Tabla 32: <i>Correlación entre Planeamiento Estratégico Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	140
Tabla 33: <i>Correlación entre Declaración de Política Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	142
Tabla 34: <i>Correlación entre Misión Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	144
Tabla 35: <i>Correlación entre Objetivos Estratégicos Institucionales y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	146
Tabla 36: <i>Correlación entre Acciones Estratégicas Institucionales y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.</i>	148

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Esquema del Modelo de Planeamiento Estratégico aplicado en las Universidades Públicas de España.	10
<i>Figura 2:</i> Articulación de los Planes Estratégicos Institucionales con otros Planes.	59
<i>Figura 3:</i> Ámbito de Acción de las Oficinas de Recursos Humanos del Estado.	82
<i>Figura 4:</i> Enfoque Cuantitativo.....	94
<i>Figura 5:</i> Proceso Cuantitativo.	95
<i>Figura 6:</i> Alcances que puede tener un Estudio Cuantitativo.	95
<i>Figura 7:</i> Diseños no Experimentales.	96
<i>Figura 8:</i> Muestreo Probabilístico.....	98
<i>Figura 9:</i> Opciones o puntos en las escalas de Likert.	107
<i>Figura 10:</i> Distribución Porcentual de los Encuestados por Sexo.	121
<i>Figura 11:</i> Distribución Porcentual de los Encuestados por Área Funcional.	122
<i>Figura 12:</i> Distribución Porcentual de los Encuestados por Régimen Laboral.	123
<i>Figura 13:</i> Distribución Porcentual de los Encuestados por Tiempo de Servicio.	124
<i>Figura 14:</i> Distribución Porcentual de los Encuestados por Nivel Jerárquico.	125
<i>Figura 15:</i> Distribución Porcentual de los Encuestados por Grado de Instrucción.	126
<i>Figura 16:</i> Distribución Porcentual de los Encuestados por Rango Remunerativo.	127
<i>Figura 17:</i> Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la variable Planeamiento Estratégico Institucional.	129
<i>Figura 18:</i> Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Declaración de Política Institucional.	130
<i>Figura 19:</i> Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Misión Institucional.....	131
<i>Figura 20:</i> Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales.....	132

<i>Figura 21:</i> Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales.....	133
<i>Figura 22:</i> Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.....	134
<i>Figura 23:</i> Gráfico de Dispersión entre Planeamiento Estratégico Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.	141
<i>Figura 24:</i> Gráfico de Dispersión entre Declaración de Política Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.	143
<i>Figura 25:</i> Gráfico de Dispersión entre Misión Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.....	145
<i>Figura 26:</i> Gráfico de Dispersión entre Objetivos Estratégicos Institucionales y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.	147
<i>Figura 27:</i> Gráfico de Dispersión entre Acciones Estratégicas Institucionales y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.	149

INTRODUCCIÓN

La discusión sobre el aseguramiento de la calidad de la educación universitaria en el Perú, dio paso a una de las reformas más importantes en beneficio de los ciudadanos, usuarios y proveedores de educación superior. La Ley N° 30220, conocida como la “nueva” Ley Universitaria, permitió la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU) la cual, entre sus atribuciones, se encuentra el licenciamiento institucional, tanto de universidades públicas como privadas. Así, como parte de las políticas del Estado para garantizar la mejora continua de la educación superior, la SUNEDU insta a las universidades a cumplir con un conjunto de Condiciones Básicas de Calidad (CBC), para la obtención del licenciamiento institucional. Sin embargo, a diferencia de las universidades privadas, se exige a las universidades públicas articular sus Planes Estratégicos Institucionales (PEI) a la metodología de planeamiento estratégico institucional establecida por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), puesto que, estas instituciones educativas, forman parte del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) e integran el sector educación administrado por el Poder Ejecutivo mediante el Ministerio de Educación (MINEDU). Asimismo, las universidades públicas también se encuentran bajo la rectoría de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), razón por la cual, en materia de gestión de recursos humanos del Estado, deben cumplir con las normas y lineamientos básicos de carácter administrativo que este ente rector dispone, como es el caso de la gestión de la cultura y el clima organizacional, los cuales, según sostiene SERVIR, contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales propuestos en los PEI.

Por ello, considerando las exigencias, metodologías y lineamientos base de dichos entes rectores de la administración pública, se elaboró el presente trabajo académico, a fin de investigar si el planeamiento estratégico institucional de las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana, ejerce alguna influencia en la gestión del clima y la cultura organizacional de sus servidores civiles. Para tal efecto, este trabajo de investigación se divide en cinco capítulos. En el capítulo I, se describen los antecedentes, el marco teórico y las definiciones conceptuales concernientes; revisándose, a nivel nacional e internacional, literatura contemporánea sobre la materia y las más recientes investigaciones. En el capítulo II, se plantea y formula el problema de investigación, asimismo, se formulan las hipótesis y

objetivos; consecuentemente, se expone la justificación de la investigación y sus respectivas limitaciones. En el capítulo III, se discute la metodología de trabajo empleada, así como también, el diseño de la investigación, población, técnica de muestreo, sistema de operacionalización de las variables, técnica de recolección de datos, técnica de procesamiento y análisis de la información. En el capítulo IV, se sustenta el desarrollo de la investigación y se realiza el análisis estadístico de los resultados obtenidos mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Por último, en el capítulo V, presentamos el análisis de los resultados, su interpretación, conclusiones y recomendaciones respecto a las hipótesis planteadas, para una mayor comprensión de los resultados.

1   CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1   ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta que, a la fecha, la literatura consultada no contempla investigaciones que discutan, en un contexto de reforma para el aseguramiento de la calidad de la educación superior, la influencia que ejerce el planeamiento estratégico institucional de las universidades públicas en la gestión del clima y la cultura organizacional de sus servidores civiles, se ha considerado para el desarrollo del presente capítulo, analizar trabajos académicos e investigaciones que examinen las referidas variables, por separado; recogiendo inclusive, investigaciones, nacionales e internacionales, aplicadas en instituciones que comprenden el sector de educación terciaria.

1.1.1   Antecedentes Internacionales

1.1.1.1   Aseguramiento de la calidad de la educación superior

Viñas (1991, como se citó en Baca, León, Mayta & Bancayán 2014), afirma que el término aseguramiento de la calidad en educación se remonta a los primeros sistemas educativos nacionales, los cuales se crearon en tiempos de la revolución industrial: “buscando no solo evaluar al alumno sino además el desempeño de los docentes y de la institución en sí misma, surgiendo así los sistemas de supervisión gubernamentales en los que se realizaba visitas muchas veces, inopinadas de funcionarios que emitían informes orales o escritos” (p. 37).

Espinoza (2015), sostiene que, el concepto de calidad en la educación superior es asociable a dos enfoques: el primero, entendido como el cumplimiento de estándares mínimos y el segundo, como concepto de mejoramiento y superación continua. También, el investigador advierte que, en general, los sistemas de aseguramiento de la calidad incluyen licenciamiento, evaluación, y acreditación, tanto de las instituciones de educación superior ya existentes, como de nuevas sedes, carreras y programas de posgrado. Sobre lo anterior, el autor agrega que, en algunos países, los procesos de aseguramiento de la calidad son

conducidos por agencias del gobierno, así como también, agencias de carácter público, privado y organizaciones de las mismas instituciones de educación superior.

Por su parte, Lenn (2004, como se citó en Yamada & Castro, 2013), destaca la importancia del aseguramiento de la calidad en cinco puntos: (1) garantiza estándares o criterios de calidad mínimos, consensuados entre el gobierno y las universidades; (2) incentiva reformas para el mejoramiento de las universidades; (3) provee las bases para el planeamiento estratégico; (4) provee estructuras de gestión internas para el mejoramiento de la calidad y (5) maximiza la comunicación entre las universidades, el gobierno y el sector privado.

Aunque con distintos énfasis, en los países de Iberoamérica, de acuerdo al último informe del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), editado por Brunner (2016), el aseguramiento de la calidad de la educación superior tiene tres propósitos: (1) autorizar el funcionamiento de las instituciones y sus programas mediante el obligatorio cumplimiento de condiciones básicas de calidad; (2) certificar estándares tanto de gestión institucional como de formación profesional y programas de posgrado y (3) estimular el mejoramiento continuo de las instituciones y su desempeño. Asimismo, en el referido informe se contempla que los procesos de licenciamiento o de evaluación de cumplimiento de condiciones mínimas, son obligatorios, puesto que el Estado busca hacer del aseguramiento de la calidad de la educación superior, un mecanismo regulatorio. Por ello, el no cumplimiento de condiciones básicas de calidad, en muchos casos, acarrea sanciones para las universidades que pueden ir desde recomendaciones para el establecimiento de planes de mejoramiento hasta el cierre definitivo. También, el informe resalta que:

(...) cada país iberoamericano ha ido encontrando su rumbo y explorando qué modalidades de evaluación y acreditación de instituciones y programas favorecer, cómo alinearlas con las necesidades y tradiciones de cada uno, con su ordenamiento legal y con las características y dinámicas de sus respectivos sistemas de educación terciaria (p. 205).

Por su parte, Yamada y Castro (2013), coinciden en que:

(...) no existen estudios formales que puedan probar rigurosamente el impacto de los distintos esquemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Los diferentes sistemas educativos y las distintas etapas de madurez de los sistemas y de las universidades implican que se aplican enfoques distintos según el país de que se trate (p. 128).

Al respecto, los investigadores agregan que es muy difícil medir la calidad de la educación superior por dos razones. La primera, es el hecho que la función de producción de la educación superior, es muy compleja en relación con los objetivos y los resultados de impacto alcanzables, por lo que, evaluar la calidad del output en términos cuantitativos o absolutos, es una tarea ardua. La segunda razón tiene que ver con la definición de indicadores comparables, puesto que, cada país difiere de manera significativa en sus objetivos, contenidos y alcance en lo que concierne a la calidad de la educación superior. A pesar de dichas dificultades, los autores reconocen que:

América Latina está entre las regiones pioneras en el campo del aseguramiento de la calidad, aun considerando que se trata de procesos relativamente jóvenes. En efecto, ya durante la década de 1990, al menos Chile, Colombia y Argentina contaban con procesos en diversas etapas de consolidación. En Europa, en cambio, si bien en esos años existían procesos de evaluación, la acreditación comenzó a desarrollarse después del 2000, el mismo período en que comenzaron a desarrollarse procesos en Australia y varios países de Asia. En el Medio Oriente está recién comenzando, de la misma manera que en algunos países africanos (p. 138).

En el marco de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES), el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) publicó el título *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2018*. En ella, Lemaitre (2018), declara que, en América Latina, casi todos los procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior son desarrollados por instituciones del Estado. Asimismo, la autora sostiene que, para cumplir con las actividades de autorización de funcionamiento (licenciamiento), control de calidad (acreditación) y promoción de la mejora continua, algunos países sólo cuentan con un único organismo

responsable; mientras que otros países, cuentan con más de una institución para cumplir tales fines. Respecto a los procesos de acreditación, la autora afirma que, mientras en algunos países latinoamericanos son voluntarios, en otros, es obligatorio. Finalmente, a modo de síntesis, la autora sostiene que:

(...) existe una percepción bastante generalizada de que el aseguramiento de la calidad ha mejorado aspectos importantes de la gestión y docencia universitarias. Hay críticas, sobre todo referidas a la homogeneidad de los criterios de calidad aplicados en los procesos de acreditación; los conflictos de interés no siempre bien controlados; las dificultades con los evaluadores externos y la carga de trabajo que representan los ejercicios de autoevaluación y generación de información (p. 31).

Inga y Velázquez (2015, como se citó en Baca, et al., 2014) afirman que, en 1990, Chile fue el primer país latinoamericano que inició las prácticas de regulación y evaluación de la calidad de la educación superior por iniciativa pública, mediante el Consejo Superior de Educación (CSE), hoy Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Le siguió en 1992, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia; en el mismo año, se creó la Comisión Nacional de Acreditación de Carreras Universitarias (CNACU) de Bolivia; en 1995, la Comisión Nacional de Evaluación de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) de Argentina; en el año 2000, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) de Ecuador; en el 2001, el Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA) de Venezuela; en el 2003, la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES) de Paraguay y, en el 2004, el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES) de Brasil.

Higuera, Piñeros y Álvarez (2015), señalan que, durante la década de los noventa, la gran mayoría de los países del bloque regional latinoamericano, crearon organismos estatales de evaluación de la calidad, con diferentes grados de intervención, configurándose así, la imagen de un Estado evaluador y regulador de la diversidad de oferta universitaria, el desorden por la creciente matrícula y los programas en las instituciones de educación superior privada y pública.

Según Rama (2011), en Latinoamérica, dada la progresiva demanda por educación superior, cambios en la regulación legal, cambios en las políticas públicas y las modalidades de financiamiento: “la educación superior, se transformó radicalmente al transferirse la creciente absorción de bachilleres hacia nuevas instituciones, primero públicas y luego privadas en toda la región” (p. 31). En ese sentido, el investigador sostiene que las universidades y los nuevos actores gubernamentales, se encuentran atravesando por un proceso de renegociación de la delegación de las atribuciones y potestades de las instituciones de educación superior, por lo que, se vienen configurando reformas en toda la región en aras de promover la calidad.

Según Acosta, Atairo y Camou (2015), la masificación de la matrícula, la creación de nuevas universidades y las reformas en los esquemas de financiamiento, fueron temas que impulsaron la necesidad de modificar la orientación y el funcionamiento de las instituciones universitarias latinoamericanas. Al respecto, los autores comentan:

Mediante diversos programas e instrumentos, los gobiernos nacionales implementaron acciones dirigidas a evaluar la calidad, mejorar la eficiencia en la asignación de recursos, promover la rendición de cuentas, o impulsar la competitividad y la internacionalización de la educación superior. Así, se han venido consolidando las políticas de evaluación y de financiamiento diferencial y condicionado, como dispositivos estratégicos para estimular cambios en las universidades públicas (docencia de grado y postgrado, investigación, extensión, etc.) (p. 20).

Sobre dicha afirmación, los autores agregan que, la relación entre las instituciones de educación superior y las políticas públicas, está estrechamente relacionada con el tipo de gobierno del país y su institucionalidad. Asimismo, los investigadores sostienen que, para que las universidades públicas inicien procesos de reforma en su desempeño institucional, han tenido como principal incentivo, la entrega de recursos financieros por parte del Estado, dado que estos siempre forman parte del proceso de implementación de políticas públicas centradas en la calidad y su evaluación.

En otra publicación, Yamada y Oviedo (2016), opinan que, actualmente, los métodos utilizados por los países latinoamericanos para el aseguramiento de la calidad de la educación superior, no son del todo adecuados, dado que la mayoría de ellos sólo consideran indicadores que enfatizan los insumos y sus resultados intermedios. Por ello, ambos investigadores proponen que los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior deberían integrar medidas de valor añadido o impacto, tales como: índices de empleabilidad de los graduados, producción académica, investigación, innovación y capacidad de respuesta de las universidades ante cambios en la economía. También, los autores advierten que la regulación de la educación superior debe ser considerada en el contexto propio de cada país, respecto de su sistema educativo, mercado laboral y dinámica de crecimiento.

1.1.1.2 Planeamiento estratégico institucional

Johsen (2015), tomando como marco teórico las diez escuelas de pensamiento estratégico de Mintzberg y sus cinco conceptos de estrategia, analizó treinta y cinco procesos de gestión estratégica en veintinueve instituciones públicas noruegas. En dicha investigación, el autor da cuenta que, a pesar de las tendencias y teorías contemporáneas de gestión estratégica, el sector público aún aplica la planificación formal y mecanicista. Entre las conclusiones más importantes expuestas en la referida publicación, el investigador destaca: (1) A pesar que la planificación estratégica fue una herramienta desarrollada en base a las prácticas del sector privado, las instituciones públicas, consideradas como burocracias profesionales, también planifican estratégicamente, puesto que se desenvuelven entornos inestables; (2) Las organizaciones en el sector público varían en muchos aspectos, contextos, tareas, niveles, tecnologías, estructuras y recursos, pero la planificación estratégica parece ser dominante; (3) Las herramientas de planificación más utilizadas por el sector público en noruega son: declaraciones de misión, valores fundamentales, visiones, objetivos, análisis FODA, escenarios y listas de verificación. Todos estos conceptos corresponden a la escuela de diseño y/o planificación de Mintzberg; (4) la planificación estratégica, con énfasis en programación y previsión presupuestal, sirve de puente entre la formulación y la implementación de políticas y estrategias, puesto que, a diferencia del sector privado, el sector público es supervisado por instituciones regulatorias que cautelan el bien público.

Canvar et al. (2012), en su publicación *Evaluation of public strategic planning models for Turkish Universities*, afirman que “como cualquier negocio, las universidades también deben usar la planificación estratégica para crecer y prosperar” (p. 139). Asimismo, los autores afirman que la planificación estratégica permite a las universidades analizar el presente y pronosticar el futuro para crear y sostener ventajas competitivas. Respecto a la elaboración de planes estratégicos en universidades, los investigadores afirman que, en Turquía, existen dos regulaciones fundamentales que obligan a las instituciones de educación superior a preparar planes estratégicos, teniendo ambas, algunos puntos en común, así como también, diferencias. La primera corresponde a la Ley de Gestión y Control de las Finanzas Públicas de Turquía, en cuyo texto define al plan estratégico como una herramienta para el establecimiento de: objetivos (mediano y largo plazo), principios, políticas, prioridades, indicadores, métodos de seguimiento y asignación de recursos; asimismo, la referida Ley ordena a todas las instituciones públicas que conforman el Estado, a elaborar planes estratégicos para ser presentados ante el Ministerio de Desarrollo, institución que publica guías metodológicas para la elaboración de los referidos planes estratégicos. La segunda regulación viene por parte del Consejo de Educación Superior de Turquía, entidad que no solo proporciona guías metodológicas para la elaboración de planes estratégicos de las universidades, sino que también, procura el aseguramiento de la calidad de la educación superior mediante la evaluación, tanto de las actividades administrativas como de las académicas. Respecto al obligatorio cumplimiento de ambas metodologías, los investigadores opinan que, en lugar de implementar dos modelos distintos, los ministerios pertinentes y el Consejo de Educación Superior deberían trabajar en un único modelo para facilitar la planificación estratégica mediante el establecimiento de objetivos e indicadores en las instituciones de educación superior turcas.

Tomando como muestra a cuarenta y siete universidades públicas españolas, a fin de investigar si existe alguna relación entre lo que proponen en sus planes estratégicos y lo que realmente hacen, García-Aracil (2013), encontró que, el modelo de planificación estratégica, seguido por la mayoría de dichas instituciones, presentan gran similitud en relación a su contenido. También, la metodología utilizada por dichas universidades está basada en el

modelo New Public Management (NPM) metodología desarrollada por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.

Figura 1: Esquema del Modelo de Planeamiento Estratégico aplicado en las Universidades Públicas de España.

Adaptado de “La Planificación Estratégica en las Universidades Públicas en España: Un Análisis de sus Objetivos”, por García-Aracil, 2013.

Asimismo, García-Aracil (2013), afirma que, los planes estratégicos en las universidades públicas de España: “(...) están instando a las instituciones a fortalecer más unas misiones que otras para alcanzar el cambio organizacional. Sin embargo, no todas las universidades presentan el mismo grado de institucionalización de cada misión” (p. 128). Por lo que, dependiendo del peso que han otorgado a cada misión en sus planes estratégicos, la autora distingue dos tipos de universidades: la primera, enfocada prioritariamente a la docencia y, la segunda, enfocada a la investigación y transferencia de conocimiento. Entre las conclusiones a las que llega la referida autora, destaca el hecho que, las universidades públicas españolas, utilizan el planeamiento estratégico como una herramienta de gestión más orientada a la obtención de recursos que a la obtención de resultados.

En una investigación sobre gestión estratégica de universidades privadas en Brasil, Andrade, De Aquino, Dos Santos y Monteiro (2018), dan cuenta que, el auge de dichas instituciones, las cuales representan actualmente, un 88% del total de universidades en Brasil, fue producto

del estímulo de políticas de financiamiento estudiantil y de la intervención privada en la educación superior, propiciadas por la Ley de Directrices y Bases de la Educación (LDB) de 1999. Ante dicho crecimiento acelerado, los autores afirman que surgió una mayor preocupación por la formalización de la gestión estratégica en dichas instituciones. Entre los principales hallazgos de esta investigación, los autores destacan los siguientes: (1) el aumento de la competitividad entre las universidades privadas brasileñas, fue una de las principales motivaciones para la adopción de la planeamiento estratégico; (2) el proceso de planificación estratégica involucra a toda la organización, desde la alta administración, hasta el nivel operacional; (3) entre las herramientas más utilizadas para la planificación estratégica en dichas universidades privadas, destacan el uso de software especializado para elaborar el análisis FODA y el Balanced Scorecard; (4) dichas universidades tienen dificultades con el flujo de la información, en tiempo real, para el control de gestión y (5) los investigadores identificaron una cultura de resistencia al cambio en el personal que labora en las referidas universidades. Para los autores, la planificación estratégica representa una metodología que favorece la correcta utilización de los recursos de la organización ante los cambios de su entorno, a fin de beneficiarse con las oportunidades y lidiar mejor con las amenazas. Bajo ese criterio, Machado (2008, como se citó en Andrade, De Aquino, Dos Santos y Monteiro, 2018), sostiene que, entre los desafíos que las universidades privadas enfrentan actualmente, destaca la necesidad de tener una planificación estratégica bien estructurada y con una mejor gestión de la competitividad.

En la investigación de Rocha, Tavares, Silva, Ornelas, & Bianchini (2015), se da cuenta que, la planificación estratégica de las universidades brasileñas, es supervisada por la legislación que el Ministerio de Educación de Brasil (MEC, por sus siglas en portugués), en el marco del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES), exige cumplir a dichas casas de estudios. Por ello, es de obligatorio cumplimiento para todas las universidades de Brasil, la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), documento de gestión que, no solo define las directrices pedagógicas y académicas de las universidades, sino que también, contiene la definición de la misión institucional, sus respectivos objetivos y metas, para un periodo de ejecución de cinco años. El PDI, según afirman los citados investigadores, es un documento que cumple una función de guía

metodológica, considerando que no existe una forma única para su elaboración, dadas las diferentes estructuras organizacionales de cada universidad.

En México, Larios-Gómez (2017), realizó un análisis comparativo, en materia educativa, de la gestión estratégica de las universidades públicas y privadas. Entre los principales hallazgos del investigador, destacan: (1) Para cumplir con sus objetivos educativos y comerciales, las mejores estrategias desarrolladas por las universidades mexicanas, públicas y privadas, se relacionan con las funciones básicas de la universidad: oferta académica, profesores, investigación, vínculos, extensión universitaria y proceso de enseñanza; (2) A partir de lo establecido en sus objetivos estratégicos, cada institución educativa proyecta su enfoque social, empresarial, humanístico y comercial; (3) La principal preocupación de la universidad privada mexicana es permanecer en el mercado como una empresa educativa que compite con su entorno, estableciendo planes estratégicos institucionales que incluyen aspectos y acciones estratégicas de marketing, recursos humanos, finanzas, producción del servicio educativo y calidad; (4) A partir del establecimiento de su filosofía institucional, objetivos estratégicos y visión institucional, La principal preocupación de la universidad pública mexicana es beneficiar a la sociedad mediante la difusión de conocimiento, para proporcionar ciencia, tecnología e innovación; (5) No existe gran diferencia entre las acciones operativas llevadas a cabo por una universidad pública y una privada, por lo que, las estrategias de gestión utilizadas por ambas, son relativamente básicas.

Rodríguez, De León y Galarza (2015), en la investigación que lleva por nombre *Metodología para la Planificación Estratégica en la Universidad de Cienfuegos*, indican que las instituciones de educación superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. A pesar de la importancia del tema, los autores indican que no siempre se toma en cuenta este enfoque a la hora de concebir el proceso de planificación estratégica en dichas instituciones. Asimismo, los investigadores afirman que la planificación estratégica adquiere una gran importancia por los imperativos que imponen los cambios del mundo globalizado y los grandes desafíos que tiene que cumplir la educación superior. Finalmente, concluyen los autores que, en el marco de estas exigencias, las universidades deben contar con una proyección estratégica

bien fundamentada a mediano y largo plazo, bajo un enfoque integrador, holístico, proactivo y participativo.

En la publicación *Desafíos y Perspectivas de la Dirección Estratégica de las Instituciones Universitarias* realizada el año 2009 por la Comisión Nacional de Acreditación de Chile (CNA-Chile), se menciona que, en los últimos años y en forma creciente, las universidades del bloque regional latinoamericano, como organizaciones profesionales burocráticas, se han visto en la necesidad de realizar procesos estratégicos producto de exigencias tales como: procesos de licenciamiento y acreditación institucional, asignación de recursos por parte del Estado, control para el rendimiento de cuentas a la sociedad, etc. Sin embargo, a la fecha de la referida publicación, la CNA de Chile también afirma que, los procesos estratégicos en instituciones de educación superior son de escasa calidad, ya que muestran claras incongruencias y requieren mejoras significativas. Para mitigar tal efecto, CNA-Chile (2009), sostiene lo siguiente:

La generación de planes estratégicos (...), con indicadores de gestión medibles y monitoreables, constituye una excelente oportunidad para dar inicio a la instauración de procesos de aseguramiento de calidad y evaluación institucional de mediano y largo plazo, a través de la definición, medición y control de variables asociadas al desempeño de las diferentes unidades y a la medición de factores críticos de éxito asociados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la institución (p. 415).

Labra (2011), afirma que, las universidades públicas, tienen un papel estratégico en la orientación de las políticas de educación superior, ciencia y tecnología. Por ello, la planeación estratégica en universidades públicas implica:

(...) planear a partir del interés colectivo como prioridad y del interés individual como necesidad. En este mismo sentido, la planeación para la educación superior y las universidades públicas debe ser no sólo participativa y responder al interés colectivo, debe ser, además, integral, estratégica y de largo plazo, pero, sobre todo, contener un claro compromiso social (p. 85).

Por su parte, Daza (2010), en su investigación que lleva por nombre *Desafíos y Recomendaciones a la Planeación Estratégica en Universidades*, afirma que “la principal función de la planificación estratégica en universidades consiste en orientar las transformaciones organizacionales en el presente, para alcanzar futuros desarrollos institucionales” (p. 2). Partiendo de esa idea, el autor destaca que:

En general, la planeación estratégica en las universidades intenta implementar una estrategia encaminada a alcanzar las metas a largo plazo. Esto conlleva establecer vínculos entre lo global y lo particular, a definir el orden de importancia de las metas, es decir, a jerarquizarlas para generar una gestión estratégica en la que los objetivos generales permitan visibilizar los particulares (y en sentido contrario, viabilizar los globales), en la que las actividades internas establezcan firmes conexiones con las externas y en la que se cuenta con los instrumentos necesarios para medir los resultados de las actividades y, en cualquier momento, hacer una lectura real de los avances (...) (pp. 3-4).

Lo referido por el autor en la cita precedente, nos lleva a reflexionar sobre el uso de indicadores como parte del proceso de planificación estratégica para el seguimiento y control de resultados, en un contexto de búsqueda por la innovación, crecimiento y competitividad de las universidades. Asimismo, sobre tipos de planificación en las universidades, el autor cita cuatro:

1. Planeación retórica: se caracteriza por no ser producto de un proceso reflexivo y crítico de las instancias representativas de la comunidad que las conforman. Este tipo de planificación en las universidades no consigue materializar un objetivo general compartido, no pretende una ventaja competitiva sostenible y carece de una gestión estratégica con una clara estructura de medición y rendimiento de cuentas. Este tipo de planificación surge por la necesidad de superar de manera inmedatista problemas institucionales cotidianos, teniendo como principales responsables a la alta dirección por impulsar propuestas desarticuladas e incoherentes a los fines de una universidad, hecho que, finalmente, se traduce en una merma en la credibilidad de las autoridades universitarias ante el resto de los miembros de su comunidad.

2. Planeación singular: se caracteriza por una gestión universitaria poco participativa y con un entorno institucional que carece de coherencia con la estrategia. Tiene como principal responsable a los rectores, quienes, haciendo uso de un falso liderazgo, individualista y hegemónico, toman decisiones en detrimento de la ya débil estructura del sistema universitario. Un ejemplo de ello son las decisiones que toman las autoridades para disminuir costos, sacrificando la calidad educativa, la exigencia, la autonomía y el empoderamiento de otros miembros de la comunidad educativa
3. Planeación cooperativa: se caracteriza por la transparencia, sobre todo en la fiscalización de las finanzas y el control del gasto. Este tipo de planeamiento universitario incentiva la intervención de un equipo conformado por miembros que representan a la comunidad para lograr instituciones sostenibles, con capacidad de desarrollo de su personal, mediante la atención de sus necesidades. Uno de los principales problemas de este tipo de planificación, es el hecho que surgen dificultades de diálogo y acuerdo, para la toma de decisiones, entre las autoridades y los miembros de la comunidad, hecho que, puede impedir el desarrollo eficaz y eficiente de las estrategias de gestión universitaria, así como también, el bloqueo del monitoreo y evaluación de los proyectos institucionales.
4. Planeación corporativa: se caracteriza por propiciar la partición democrática del mayor número de miembros que conforman la comunidad universitaria. Este tipo de planificación busca identificar las prioridades institucionales en todos los niveles de gestión, razón por la cual, dicho proceso se vuelve muy lento y difícil de dirimir, dadas las diferencias de perspectivas e intereses entre cada miembro participante.

Independientemente del tipo de planificación estratégica, Daza (2010), también opina que toda universidad debe definir su proyección institucional a través del tiempo para establecer hacia dónde quiere llegar. Este esfuerzo no solo incluye a la alta dirección, sino también, a los miembros de la comunidad académica, quienes representan a las diferentes instancias institucionales y, por lo tanto, conocen a profundidad la realidad institucional. Consecuentemente y citando a Mintzberg, el investigador indica que, la planificación no crea la estrategia, sino que sirve para hacerla operativa, por lo que la ausencia de un análisis previo del contexto interno y externo imposibilita la formulación de objetivos y acciones institucionales, acordes a las metas de largo plazo de cada universidad. Finalmente, entre las conclusiones más importantes de este trabajo de investigación, destaca la siguiente: “un

proceso asertivo y efectivo de planeación estratégica en las instituciones universitarias, no solo favorece el fortalecimiento de la estructura académica y científica del país, sino que también contribuye a mejorar la competitividad nacional y en un mercado educativo internacional” (p. 12). Dicha afirmación nos conduce a reflexionar sobre la importancia de la planeación estratégica para responder a los procesos de licenciamiento, acreditación, certificación, control de recursos y toma de decisiones en las universidades.

De acuerdo a la investigación *Indicadores de Gestión en la Gerencia Estratégica Universitaria*, Rodríguez (2014), sostiene que, el planeamiento estratégico de las universidades, en todo momento, debe articularse con las necesidades de la sociedad y, lo que es más importante, las universidades deben poseer la capacidad de redirigirse cuando sea necesario. Sobre los planes estratégicos de las universidades, la referida autora sostiene que, estos, “(...) deben estar bien identificados e ir de la mano con sus indicadores de gestión, solo de esta manera será posible la revisión eficiente y eficaz de las funciones básicas de la universidad” (p. 44). Finalmente, la autora reflexiona sobre las dificultades que tienen las universidades públicas en utilizar la planificación estratégica para cambiar la cultura de sus instituciones en búsqueda de la calidad, puesto que los planes deben dirigirse por resultados y no por decisiones políticas o partidistas.

En la investigación que lleva por título *Planeamiento Estratégico en Universidades de América Latina*, Barreda (2016), analizó 93 planes estratégicos en diecinueve países de la región, a fin de identificar la situación actual del planeamiento estratégico universitario en América Latina. De la referida muestra, la cual, según el autor, representa el 5% de las instituciones de educación superior en América Latina, identificó que, las universidades latinoamericanas, vienen aplicando herramientas metodológicas del planeamiento estratégico empresarial, pero, de forma significativamente desfasada. Asimismo, el autor comenta que, dado que la planificación estratégica se basa en supuestos o hipótesis del futuro, las universidades latinoamericanas, formulan objetivos y estrategias de origen subjetivo; por consiguiente, es muy probable que, desde el inicio, los planes estratégicos de las universidades, tengan inconsistencias, incoherencias o estén mal formulados. De acuerdo al autor, los planes estratégicos de las universidades analizadas, no han sido previamente

evaluados en cuanto a consistencia, coherencia, viabilidad y pertinencia. También, entre los errores más comunes en la elaboración de los planes estratégicos de las universidades latinoamericanas, se encuentran: (1) establecer mal la dirección futura: misión, visión, metas, objetivos; (2) formular estrategias incompletas, inconsistentes, incoherentes y (3) no gestionar bien la implementación del plan. Como discusión final de los resultados, el investigador, sostiene que:

Prácticamente, todos los planes (algunos en mayor grado que otros), no presentan una correlación completa, ni una concordancia formal entre el diagnóstico (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) con sus objetivos, políticas y acciones. Tampoco existe una correlación directa de causa-efecto, necesaria y suficiente, entre los proyectos, programas y acciones propuestos en el plan, con los objetivos y metas formuladas (p. 269).

Por todo lo analizado anteriormente, el autor concluye que, los planes estratégicos en las universidades latinoamericanas realmente son “planes de desarrollo institucional”, tal como se les denomina convenientemente, en algunos casos.

1.1.1.3 Gestión del clima organizacional

Para poder comprender el alcance del clima organizacional, se requiere conocer, mediante sus principales expositores, el desarrollo de dicho concepto a lo largo de la historia. Por ello, a continuación, se mencionan los más influyentes en la materia.

Moreno (2013), menciona que, en la década del cincuenta, Cornell definía al clima organizacional como una mezcla sutil de interpretaciones o percepciones que las personas, en sus respectivos roles y deberes, tienen dentro de una organización. Para Cornell, dichas percepciones que los miembros de un grupo tienen dentro de una organización, son las que definen el clima laboral y, solo a partir de esta, se puede conocer y determinar las características del clima organizacional. En esa misma década, Argyris (1957, como se menciona en Moreno, 2013), afirmaba que, el clima organizacional, resalta el desarrollo de una atmósfera interpersonal de franqueza, confianza y tranquilidad dentro de la organización, con la finalidad de que pueda ser aceptada la existencia de un conflicto y, que

cuando este se presente, poder identificarlo y emplear los recursos necesarios darle solución, con lo que se busca impactar directamente al clima organizacional.

Según Acosta (2015), en la década del sesenta, S. Sells afirmaba que el clima organizacional influía en el comportamiento de los individuos, en base a la percepción de cada trabajador y la predisposición de estos en aceptar las restricciones sociales y culturales de la organización. También, a mediados de esta década, Atkinson (1964, como se menciona en Moreno, 2013), creó un modelo con el cual intentaba explicar la motivación promovida, que resulta ser un efecto producto de los motivos íntimos del individuo y de los incentivos que la organización provee, así como de las experiencias despertadas en la relación, las cuales consideró como un elemento moldeador del clima organizacional. En ese mismo año, Forehand & Gilmer (1964, como se menciona en Moreno, 2013), mencionaban que el concepto de clima organizacional involucra tres grupos de variables:

1. Variables ambientales: Son externas al individuo (tamaño, estructura de la organización, etc.).
2. Variables personales: Relevantes para el trabajo a desempeñar (habilidades, actitudes, motivación, etc.).
3. Variables de resultado: Son determinadas conjuntamente por las variables ambientales y personales (satisfacción laboral, motivación laboral, etc.).

Dicho enfoque define al clima organizacional como un estado psicológico afectado por las condiciones organizacionales (sistemas, estructuras, comportamiento administrativo, entre otras). En tal sentido, el clima organizacional es la percepción del individuo de cómo se desarrollan las actividades dentro del ambiente de la organización, la cual involucra elementos o dimensiones.

A finales de la década del sesenta, C. Pace, autor de la publicación *The Measurement of College Environments*, se refería al clima organizacional, como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en las actitudes de estos. También, en esa misma época, R. Tagiuri y H. Litwin, en su publicación *Organizational Climate*:

Exploration of a Concept, consideraban que, el clima organizacional, es relativamente maleable, siendo los cambios en las estructuras, sistemas y comportamiento gerencial aquellos que lo impactan directamente, mientras que la resistencia de los valores y normas del grupo se encargan de estabilizarlo. En la misma época, Forehand y Gilmer (1969, como se citó en Segredo, 2012) definían al clima organizacional como: “(...) el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 97).

En la década del setenta, J. Campbel, M. Dunnette, E. Lawlet y K. Weick, en la obra *Managerial Behavior: Performance and Effectiveness*, describían al clima organizacional como el conjunto de atributos específicos de una organización particular y que deduce la manera de interacción con sus miembros y con el medio ambiente. Según los autores, para cada individuo dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingente. Observan las percepciones individuales como elementos críticos del clima y pueden ser considerados variables situacionales o como un efecto principal. En la misma década, A. Durban en su obra *Fundamental of Organizational Behavior*, postula que cada organización tiene propiedades o características compartidas con otras, pero a su vez, posee las suyas propias. Estas cualidades son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de sus participantes. Por lo tanto, el clima organizacional es utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, lo que Durban define como la “sensación”, “personalidad” y “carácter” del ambiente interno de la organización. Otra obra destacable en la misma década fue *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*, de D. Hellriegel y J. Slocum. En ella, los autores coincidían con el concepto de clima organizacional que R. Pritchard y B. Karasik establecieron en su obra *The Effect Organizational Climate on Managerial Job Satisfaction*. Los autores en referencia precisaban al clima como la condición del ambiente de la organización que deriva del comportamiento de los individuos y que sirve para orientar las actividades e interpretar situaciones de la entidad. El clima implica una función de lo que los individuos perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran. Durante la década del setenta, G. Dessler, en su trabajo *Organización y Administración: Enfoque*, formula que no existe un consenso

sobre el significado de la expresión de clima organizacional, que las diversas definiciones giran alrededor de elementos organizacionales puramente objetivos como son las políticas, la estructura y las reglas, incluso atributos percibidos tan subjetivos como el apoyo mutuo y la cordialidad.

Según consta en la obra de J. Gibson *Organizaciones: Estructura y Proceso*, a mediados de la década del ochenta, el referido autor definía al clima organizacional como las propiedades y características que perciben los individuos en su ambiente de trabajo. El clima es una definición que comprende las percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización. Hace que el individuo considere a una organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende del comportamiento de los compañeros y líderes, de los puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

Los autores A. Reichers y B. Schneider, en su publicación titulada *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*, a principios de los años noventa, definían al clima organizacional como las percepciones compartidas que los individuos de la organización desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos de estas, ya sean estas formales o informales. En esa misma década, H. Álvarez en su obra *La Nueva Organización: Una Visión a Través de su Cultura*, definía al clima organizacional como la interpretación que el individuo hace del ambiente dentro de la organización en la cual es participe; es un fenómeno multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a las reglas y la estructura de las instituciones, sobre relaciones interpersonales y procesos y sobre cómo los objetivos de la organización que consiguen.

Palma (2000), en la publicación *de Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias*, señala que el clima organizacional es una expresión de la forma de pensar y hacer las cosas en dentro de una organización, las cuales se llevan a cabo según las interacciones del pasado y presente a fin de adaptarse a una circunstancia dentro entorno laboral. Define el clima organizacional como el ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influyen en su conducta.

Toro (2001), menciona que el clima organizacional para algunos investigadores es una variable independiente, responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, el género, las condiciones de trabajo, la edad y otras realidades equivalentes. Y para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

El clima organizacional, de acuerdo a Robfer (2006), es una cualidad predominante del ambiente interno de la organización que la distingue de otras. Puede ser descrito en función a los valores de la organización, o como un conjunto de atributos institucionales inducidos por el trato que la empresa da a sus miembros, así como su ambiente interno y externo pertinente. Asimismo, el autor indica que, el clima organizacional se caracteriza por ser percibido directa o indirectamente por los miembros de la organización, afectando su actitudes, motivación, expectativas y comportamiento en la organización. Actúa especialmente como una fuente de presión para dirigir sus actividades y sirve como base para interpretar la situación organizacional. También, el autor afirma que el clima organizacional se relaciona con el comportamiento de los miembros de la organización, especialmente con las políticas, los procedimientos y el comportamiento de la alta dirección.

Brunet (2011), manifiesta el clima organizacional es un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones” (p. 19). Asimismo, el autor afirma que:

Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso

administrativo. Como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas (pp. 104-105).

Según Hitpass (2013), “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros, mientras que la cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado” (p. 137). Esto quiere decir que el clima organizacional se refiere a situaciones y sensaciones momentáneas, que pueden ser solucionadas al instante o a un corto plazo si son comunicadas o expresadas por los colaboradores. Es por ello que, el clima organizacional está íntimamente relacionado con las personas con las que se interactúan.

Para Chiavenato (2017), “el clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (p. 138).

Modelo de Clima Organizacional de Likert

Likert (1986, como se menciona en Natividad & Zavala, 2018) indica que la reacción de un individuo ante cualquier situación está sujeta a la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Es así, que la monografía de clima laboral parte de la validación de que toda persona percibe de manera distinta el contexto en el que se despliega, y que dicha impresión repercute en el comportamiento del individuo dentro de la institución, con todas las implicaciones que ello conlleva. Likert plantea un modelo que incluye tres tipos de variables que establecen las características propias de una organización e influyen en la percepción individual del clima:

- a) Variables explicativas o estructurales: Son elementos independientes, tales como: la estructura de la organización, la administración dentro de esta, las reglas, las

decisiones, las competencias y actitudes. Si estas son modificadas, se causa un efecto sobre el resto de las variables.

- b) Variables intermedias: Reflejan el estado interno y salud de una organización, y constituyen los procesos organizacionales de la misma. Entre ellas se encuentran los objetivos, la motivación, la eficacia de la comunicación, la actitud y la toma de decisiones.
- c) Variables finales o dependientes: Son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, reflejando los logros obtenidos por la organización, aquí tenemos a la productividad, las ganancias, las pérdidas, los gastos de la empresa y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la institución.

Asimismo, Likert (1986, como se menciona en Natividad & Zavala, 2018) afirma que, la combinación de las variables explicativas, intermedias y finales, determinan dos grandes tipos de clima organizacional: el autoritario y el participativo.

- a) Clima de tipo autoritario: Se presenta en dos categorías:
  - i. Autoritarismo explotador: Caracterizada por la falta de confianza por parte de la dirección hacia sus empleados. Gran parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre las jerarquías se establecen con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones.
  - ii. Autoritarismo paternalista: Existe la confianza entre la dirección y los subordinados, las decisiones en su mayoría son tomadas por la alta gerencia y en situaciones particulares se decide en los niveles menores. Se aplican los castigos y recompensas como fuentes de motivación para los colaboradores y se operan mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. Es aquí donde la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores, dan la impresión de que se trabaja en un ambiente estructurado y estable.
- b) Clima de tipo participativo: Se presenta en dos categorías:
  - i. Consultivo: Predomina la confianza que tiene la dirección en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo

también en los niveles más bajos, se satisfacen necesidades de prestigio y de estima, así como el uso ocasional de recompensas y castigos. La comunicación es decreciente. El poder se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este clima es dinámico y la dirección se da bajo la forma de objetivos por lograr.

- ii. Participación en grupo: Existe una plena confianza en los individuos por parte de la administración, la toma de decisiones está disgregados en toda la institución, la comunicación emana a todo nivel. La motivación de los colaboradores se da por el establecimiento de objetivos, su participación, por la evaluación del rendimiento del desempeño y por la mejora de los métodos de trabajo. Las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la confianza, amistad y en las responsabilidades son compartidas; asimismo, los grupos formales e informales son comúnmente los mismos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación estratégica.

Modelo de Clima Organizacional de Campbell

A fin de investigar el clima laboral en las organizaciones, múltiples conceptos y dimensiones han sido analizados por medio de diversos estudios, ya sea mediante pruebas de campo o ambientes controlados. En la década del 70, un primer enfoque a destacar en cuestión de medición del clima organizacional es la metodología elaborada por J. Campbell, M. Dunnette, E. Lawler y K. Weick en la obra *Managerial Behavior: Performance and Effectiveness*. En ella, los autores estructuraron un cuestionario respecto al concepto de clima laboral de acuerdo a cuatro factores, los cuales se describen a continuación:

- a) Autonomía individual: Grado de autonomía percibido por los individuos en su ambiente de trabajo, aquí tenemos a factores como la responsabilidad individual y la iniciativa individual a través del manejo de las oportunidades. La posibilidad de reservar el poder en la de toma de decisiones para uno mismo y el no estar obligado a reportarse ante alguna autoridad supervisora, son elementos clave de esta dimensión.

- b) Grado de estructura impuesto en la posición: Percepción sobre las restricciones existentes de la organización, tales como: reglas, regulaciones, papeleo, cercanía de supervisión y trámites.
- c) Orientación de recompensas: Nivel de satisfacción individual, puede ser percibida como una paga psicológica o financiera.
- d) Consideración, calidez y soporte: Se refiere a las relaciones interpersonales entre compañeros, tales como: el compañerismo y ayuda, prácticas de supervisión y estímulo, soporte que se percibe de la alta gerencia.

Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968, como se citó en Natividad y Zavala, 2018), como investigadores de la Harvard University, postularon la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en las organizaciones. Estas dimensiones son medidas a través de una herramienta conocida como el Cuestionario Organizacional de Litwin & Stringer (The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire - LSOCQ) y comprende el estudio de: (1) Estructura organizacional; (2) Responsabilidad; (3) Recompensa; (4) Desafío; (5) Relaciones; (6) Cooperación; (7) Estándares; (8) Conflictos y (9) Identidad. En base a estas dimensiones, los estudios de Litwin y Stringer en motivación y clima organizacional, han definido las propiedades del clima organizacional y su repercusión en necesidades de poder, logro y afiliación de los miembros de la organización. En sus ensayos, los autores probaron la hipótesis referente a la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional, respecto a la motivación y el comportamiento de los individuos de la organización. Al variar el estilo de liderazgo, los investigadores crearon tres instituciones simuladas, creando así tres climas organizacionales diferentes. Realizaron un estudio que abordaba la relación entre el liderazgo y el clima organizacional inducido, en la cual se analizaron los efectos de los tres climas organizacionales en la satisfacción de trabajo, la motivación y el desempeño. Se observó la influencia de los tipos de liderazgo que resultaban en la creación de nuevos tipos de clima organizacional. Asimismo, se encontró un vínculo relevante entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Los resultados obtenidos en la investigación sugieren que

el clima organizacional puede tener un efecto dramático en la percepción individual de la satisfacción laboral, con lo cual diversos grados de satisfacción podrían ser desarrollados.

Modelo de Clima Organizacional de Moos

La Escala de Ambiente Laboral (Work Environment Scale - WES) fue construida por Rudolph Moos en la década de setenta, y es una de las diez escalas de clima social diseñadas para diagnosticar el ambiente de trabajo en las cuales los empleados desarrollan sus labores. Esta es utilizada por consultores, evaluadores, clínicos e investigadores. Este instrumento cuenta con 90 ítems con dos posibles respuestas, verdadero o falso. La WES se divide en tres formas, las cuales miden el clima organizacional en base a expectativas, preferencias y percepciones:

- a) La forma real (Forma R): Mide las percepciones del actual ambiente laboral de los empleados y administradores.
- b) La forma ideal (Forma I): Mide las preferencias de ambiente laboral ideal de los empleados y administradores.
- c) La forma de expectativas (Forma E): Mide las expectativas del ambiente laboral de los empleados y administradores.

La Forma I y la Forma E son paralelas a la Forma R; donde cada uno de los 90 ítems de la Forma I y Forma E corresponden a un ítem de la Forma R. La forma real ayuda a que los trabajadores describan su ambiente de trabajo tal y como es, también sirve para crear comparaciones de ambientes de trabajo, de evaluar lo que determina el clima laboral y de enfocarse en priorizar las conexiones entre otros climas y los resultados que arrojan para los individuos y los grupos.

Dimensiones y Medición de Clima Organizacional

Tal como se mencionó anteriormente, a finales de la década del sesenta, G. Litwin y R. Stringer con su obra titulada *Motivation and Organizational Climate*, fueron los pioneros en definir el clima organizacional, bajo el criterio de percepción. Los autores sostenían que el clima organizacional era un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno, y que influye en su comportamiento y motivación. Los autores sustentaban la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente dentro en una determinada organización. A continuación, se detallan cada una de ellas:

- a) Estructura: Indica la forma en que las personas de la organización perciben los procesos que se desarrollan dentro de la misma; (procedimientos, trámites, cantidad de reglas, etc.) además, de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus objetivos. Como factores resaltantes tenemos, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en la labor que desempeña día a día el colaborador.
- b) Responsabilidad: Refiere a la libertad de las personas de crecer, ser autónomos, hacerse escuchar y ser participe de la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Percepción en la que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.
- c) Recompensa: Los miembros reconocen la adecuada recompensa recibida por la realización de un trabajo bien hecho. La institución utiliza más el premio que el castigo.
- d) Desafío: Valoración que tienen los individuos de la organización acerca de los desafíos que impone el desempeñar su trabajo. La empresa promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- e) Relaciones: Percepción por parte de los colaboradores sobre la existencia de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados y un ambiente grato de trabajo.
- f) Cooperación: Sentimiento de los empleados de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de la dirección y de sus pares. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo a todo nivel.

- g) Estándares: Indica la forma en la que los miembros de la institución perciben los patrones que se han fijado para la productividad organizacional.
- h) Conflictos: Mide el nivel de tolerancia y manejo de conflicto en una organización. Se basa en la forma cómo las organizaciones enfrentan los problemas y las opiniones discrepantes dentro de su interior y no temen enfrentarlos para buscar una solución de manera inmediata.
- i) Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización; mecanismo vital y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la impresión de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Otro trabajo para destacar es el de R. Likert en su obra *New Patterns of Management*, a finales de la década del sesenta. En ella, el autor sostenía que, el clima organizacional, puede medirse en función a ocho dimensiones, las cuales son:

- a) Los métodos de mando: Forma en la que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- b) Las características de las fuerzas motivacionales: Son los procedimientos que se aplican para incentivar a los colaboradores y dar respuesta a sus necesidades.
- c) Las características de los procesos de comunicación: Comprende los diferentes tipos de comunicación en una organización, así como la forma de entenderlos y practicarlos.
- d) Las características de los procesos de influencia: Resaltan el valor de la interacción jefe/subordinado para fijar los objetivos en la organización.
- e) Las características de los procesos de toma de decisiones: Se evalúa la conveniencia de la información para la correcta toma de decisiones, así como la delegación de las funciones.
- f) Las características de los procesos de planificación: Comprende los métodos que permiten fijar las directrices que guiarán a la institución en su conjunto.
- g) Las características de los procesos de control: El cuidado en los procesos desplegados en cada unidad y nivel de la organización.

- h) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: El cumplimiento de los planes y el progreso de los trabajadores.

Por su parte, a finales de los años sesenta, los autores E. Schneider y C. Bartlett, en su publicación *Individual Differences and Organizational Climate: I. The Research Plan and Questionnaire Development*, utilizaron las siguientes seis variables para medir el clima organizacional:

- a) Apoyo patronal: Indaga en la medida en la que los superiores tienen la voluntad de fomentar el progreso de sus subordinados apoyando en sus iniciativas y manteniendo el espíritu de grupo.
- b) La estructura: Refiere a la presión que los superiores ejercen sobre sus subordinados.
- c) La implicación con los nuevos empleados: Preocupación de la empresa sobre la actividad de selección y formación de nuevos integrantes a la compañía.
- d) Los conflictos inter-agencias: Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
- e) La autonomía de los empleados: Se apoya en el nivel de autonomía que pueden ejercer los empleados en su labor diaria.
- f) El grado de satisfacción general: Se verifica por el nivel de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

A principios de la década del setenta, J. C. Taylor y D. G. Bowers, como investigadores de la Universidad de Michigan, publicaron el estudio que lleva por nombre *Survey of Organizations*, en la cual, estudiaron cinco dimensiones para el análisis del clima organizacional:

- a) Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la declaración realizada por la dirección frente a los nuevos equipos o recursos que pueden facilitar o optimizar el trabajo a sus empleados.

- b) Recursos humanos: Alude al interés y consideración de la dirección hacia sus trabajadores.
- c) Comunicación: Son las redes de comunicación que existen dentro de la institución, facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- d) Motivación: Son los estímulos y condiciones que se brindan a los empleados para trabajar con más o menos ahínco en la empresa.
- e) Toma de decisiones: Se refiere a la evaluación de información que se utiliza en las decisiones dentro de las organizaciones, así como el rol y el empoderamiento de los trabajadores en el desarrollo de las directrices.

Más tarde en la misma década, R. Pritchard y B. Karasick en su obra *The Effect Organizational Climate on Managerial Job Satisfaction*, sostenían que el clima organizacional comprende el estudio de once dimensiones, a saber:

- a) Autonomía: Es la percepción de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- b) Conflicto y cooperación: Es el grado de colaboración que los trabajadores perciben en su organización. Consiste en el apoyo para el ejercicio de las labores cotidianas, así como también, el apoyo material y humano por parte de la empresa.
- c) Relaciones sociales: Son los vínculos de amistad que facilitan los procesos al interior de cada compañía.
- d) Estructura: Pese a que no siempre es visible, la estructura comprende todo el conjunto de normas y directrices que constituyen la política de la empresa y que todos sus integrantes se empeñan en seguir.
- e) Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- f) Rendimiento: Relación existente entre la remuneración y la labor bien hecha, conforme a las habilidades del ejecutante.

- g) Motivación: Se basa en el grado de satisfacción que la empresa genera en sus integrantes a través de múltiples incentivos.
- h) Estatus: No solo se refiere a la distinción entre jefes y subordinados, sino también a la jerarquía que esto supone, así como a los lazos de cooperación existente entre dichos niveles.
- i) Flexibilidad e innovación: Voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- j) Centralización de la toma de decisiones: Manera en la que la empresa administra la toma de decisiones, delegándola según las distintas jerarquías y grados de responsabilidad.
- k) Apoyo: Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

J. Crane, en su tesis doctoral titulada *The Measurement of Organizational Climate*, postulaba a principios de la década del ochenta, cinco dimensiones para analizar el clima organizacional:

- a) La autonomía: Se refiere a la demostración de libertad, de iniciativa y de responsabilidades que ejercen los empleados en el trabajo.
- b) La estructura: Forma en la que los jefes comunican los objetivos y las pautas de trabajo a sus colaboradores.
- c) La consideración: Se evalúa el comportamiento de la dirección en temas relacionados con el apoyo y confianza que le otorgan a los colaboradores de la organización.
- d) La cohesión: Se refiere a la unidad y fidelidad de los empleados en el proyecto de crecimiento y desarrollo de la organización.
- e) La misión e implicación: Esta dimensión trata sobre el nivel de implicación y participación de los trabajadores en los objetivos de la empresa.

Por su parte, a finales de la década del ochenta, Brunet en su obra *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, reunió una serie de observaciones previas hechas por otros estudiosos y concluyó que no había un solo número de factores considerados en los diferentes estudios. La tarea se complica por ese lado, aunque, por fortuna, las distintas variables empleadas por dichos autores están perfectamente inventariadas. El autor plantea ocho dimensiones para medir el clima organizacional:

- a) Desempeño: Mide la forma en la que los trabajadores se involucran en su trabajo.
- b) Obstáculos: Se basa en el sentimiento de que el jefe ocupa al personal en tareas rutinarias e inútiles para el cumplimiento de los objetivos.
- c) Intimidad: Considera la percepción del personal sobre la posibilidad de entablar relaciones de confianza con sus pares.
- d) Apertura de espíritu: Apunta a la satisfacción de las necesidades sociales de los colaboradores.
- e) Actitud distante: Preferencia al apego a las reglas estrictas de la organización antes que cultivar un acercamiento más afectivo con sus subordinados.
- f) Importancia de la producción: Concentración en hacer cumplir los objetivos de la organización.
- g) Confianza: Alude a la motivación del personal producto de un conjunto de incentivos ofrecidos por el jefe.
- h) Consideración: Apoyo y confianza que se otorga a los empleados.

En la misma época, R. Moos y P. Insel, con su obra titulada *The Work Environment Scale*, proponían que el clima se evalúa en función de las diez dimensiones:

- a) Implicación: Mide el grado de compromiso entre el colaborador con el trabajo que desarrolla.
- b) Cohesión: Identifica relaciones de amistad y ayuda recíproca entre los integrantes de la organización.

- c) Apoyo: Evalúa el grado en que los superiores apoyan a los empleados y los alientan a apoyarse mutuamente.
- d) Autonomía: Mide el grado en que los empleados son alentados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
- e) Tarea: Enfatiza el buen planeamiento, la eficiencia y la realización del trabajo.
- f) Presión: Mide el carácter perentorio de las metas que la gerencia impone a sus empleados y cómo estos responden a la presión.
- g) Claridad: Las normas y políticas de la organización deben de ser comunicadas con nitidez a los trabajadores.
- h) Control: La gerencia usa reglas y presiona para mantener a los empleados bajo control.
- i) Innovación: Dimensión en la que la compañía se preocupa por implementar nuevos mecanismos de trabajo que mantenga a la empresa en la vanguardia de la innovación.
- j) Confort: La organización se preocupa por brindar un ambiente cómodo y placentero a sus integrantes para un mejor desempeño.

Por su parte, Palma (2004) sostiene que el clima laboral se entiende como la percepción de aspectos vinculados al ambiente de trabajo. Asimismo, divide al clima laboral en cinco dimensiones:

- a) Autorrealización: Apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades dentro de su entorno organizacional, evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal.
- b) Involucramiento laboral: Se refiere a la identificación y el compromiso de los colaboradores con los valores y desarrollo de la organización.
- c) Supervisión: Describe las funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitoreo y control de las actividades desarrolladas por sus empleados.
- d) Comunicación: Es la fluidez, coherencia, claridad, celeridad y precisión de la información sobre el funcionamiento interno de la organización.

- e) Condiciones laborales: Reconocimiento que los colaboradores tienen sobre la organización; es decir, aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.

Para complementar las teorías revisadas, se tiene que, en el bloque Latinoamericano, existen estudios preliminares de clima organizacional en universidades públicas. Una primera experiencia a destacar es la investigación desarrollada por Tapias (2014) titulada *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Área Administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*, en la cual, se aplicó una encuesta a una muestra de 120 colaboradores civiles, entre los que participaron directivos, personal técnico, de servicios y auxiliares. Las dimensiones utilizadas dentro del clima organizacional fueron ocho: reconocimiento, cohesión, confianza, autonomía, equidad, apoyo, innovación y presión. Los resultados arrojaron que los colaboradores se encuentran en desacuerdo con las prácticas que se llevan a cabo dentro de la institución ya que, de las ocho dimensiones estudiadas, solo obtuvieron una respuesta positiva tres de ellas.

En el trabajo de investigación de Calvo (2014) que se titula *Estrategia de Gestión Educativa para fortalecer el Clima Organizacional de la comunidad de Docentes y Administrativos, del Colegio Instituto Bogotá Ciudad Berna*, se aplicó una encuesta para identificar que impide el desarrollo de un clima organizacional positivo en su organización, reconocer los factores y variables de estas para diseñar una mejora efectiva a implementar. Se pudo determinar cuáles son las prácticas y actividades que se deben desarrollar para favorecer el clima organizacional, tales como el respeto, la confianza, la sana convivencia y el desarrollo de unas adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros de la institución. También se concluyó que el fortalecimiento del conocimiento de los miembros ayuda a la mejora del clima organizacional.

Baño, Villacrés, Arboleda y García (2016) en su publicación de nombre *Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo – Ecuador*, buscó identificar si el clima organizacional en

los docentes universitarios es favorable o no para realizar sus actividades académicas. Para esto, se aplicó un cuestionario a una muestra compuesta por 319 profesores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) y la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH). Los resultados corroboraron que las ocho dimensiones evaluadas por los docentes impactan directa y positivamente en su percepción del clima organizacional: apoyo, confianza, innovación, reconocimiento, autonomía, cohesión, equidad. También se pudo determinar que, las dimensiones de autonomía y cohesión son las que arrojaron las mayores diferencias estadísticas entre los docentes de la UNACH y de la ESPOCH.

En la investigación realizada por Montoya et al. (2017), *Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*; se realizó un estudio de carácter cuantitativo, correlacional, de corte transversal y que estuvo compuesta por una muestra de 166 funcionarios de una Universidad Pública de Chillán, entre personal docente y administrativo. Los resultados obtenidos afirman que este establecimiento educacional es exitoso en el logro de sus objetivos organizacionales, ya que, en su mayoría, tanto docentes como personal administrativo, se encuentran satisfechos con su trabajo y perciben un buen clima organizacional, independiente de sus características sociodemográficas y laborales. Referente a las correlaciones obtenidas entre satisfacción laboral y clima organizacional, la correlación más fuerte se presentó para las dimensiones “apoyo” de clima organizacional y “participación” de satisfacción laboral.

Otra investigación a destacable es la de Paredes (2018) en su tesis de maestría titulada *El Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Técnica de Ambato*. En dicha investigación, el autor determina que si existe una relación significativa entre ambas variables, puesto que un alto porcentaje de la muestra señaló que se encuentra comprometido con la casa de estudios, también se reflejó el cumplimiento eficiente y puntual de sus labores. Sin embargo, también afloró la desmotivación por no ser considerados de manera equitativa en los diferentes programas de formación, percibiendo preferencias por algunos grupos ya sea por sus creencias ideológicas o sus afinidades políticas.

Como ha podido observarse, el clima organizacional es un concepto complejo que, se ha revisado en una gran variedad de estudios, sobre todo en investigaciones provenientes del sector privado. Sin embargo, independientemente del sector, la gestión del clima organizacional es un tema relevante para generar altos niveles de desempeño en los colaboradores e incrementar su productividad. Muchos investigadores han dedicado esfuerzos por describir el clima organizacional, para lo cual se han desarrollado múltiples definiciones para este concepto. Asimismo, los citados estudios sobre clima organizacional en universidades nos revelan la importancia de continuar con las investigaciones para mejorar el diagnóstico del clima dentro de dichas instituciones, a fin de establecer estrategias para contrarrestar influencias negativas que puedan afectar el desarrollo de cada miembro de la organización. No debemos olvidar que, son las personas el capital más importante para las instituciones.

1.1.1.4 Gestión de la cultura organizacional

A inicios de la década de los años ochenta, considerando la definición de cultura en el campo antropológico, A. Pettigrew, con su obra *On Studying Organizational Cultures*, fue el primer autor en introducir, formalmente, la definición de “Cultura Organizacional”, considerándola como el sistema de significados aceptados pública y colectivamente, operado para un grupo dado y en un tiempo dado. En esa misma época, Robert Waterman y Tom Peters, como consultores en McKinsey, ampliaron el concepto de cultura y lo aplicaron a la psicología que estudia el campo organizacional. En la publicación *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, los autores H. Schwartz y S. Davis, en 1981, afirmaban que la cultura organizacional es un patrón de las expectativas y creencias compartidas por los miembros de la organización, las mismas que crean normas que forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización. Para J. Stoner en su obra *Administración* publicada en 1984, la cultura organizativa está conformada por normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización.

A finales de la década del ochenta, I. Chiavenato en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, afirmaba que, la cultura organizacional, como un modo de vida, se

consolida como un sistema de creencias y valores. Asimismo, el autor señalaba que, la cultura organizacional, es una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas. En ese mismo periodo, J. Calano y J. Salzman, en su publicación *Ten Ways to Fire up Your Creativity*, sugerían que, la cultura organizacional, es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

En su obra titulada *Assessing Organizational Culture: The case for Multiple methods*, D. Rousseau, a inicios de los años noventa, expresaba que los investigadores organizacionales coinciden en precisar a la cultura como grupos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales son aprendidas por la enseñanza social y los procesos de socialización a los cuales se expone a los individuos conforman la experiencia social al mismo tiempo que proveen a sus miembros de valores compartidos, sistemas de creencias, expectativas. En esa misma década, Koontz, en su obra titulada *Administración, una Perspectiva Global*, define a la cultura organizacional como el patrón de comportamiento social, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Asimismo, el autor indica que el clima organizacional también incluye el aprendizaje, la transmisión de conocimientos y los patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo. En su obra, el autor también afirma que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez.

A finales de la década del noventa, H. Granell en su obra *Éxito Gerencial y Cultura*, se refería al término cultura organizacional como todo aquello que comparten todos o la mayoría de los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los creencias, valores, conductas y actitudes. Asimismo, en la misma época, en la obra *Manual de Liderazgo* publicada por D. Casares y A. Siliceo, hacía referencia a la cultura organizacional como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que, le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para que esta pueda cumplir con sus objetivos económicos y sociales. En esa misma época, V. Guédez en su publicación *Gerencia, Cultura y Educación*, indicaba que la cultura organización es el reflejo de las relaciones armónicas y el equilibrio dinámico de todo el conjunto de subsistemas que

integran la organización. Igualmente, los autores A. Siliceo, D. Casares y J. González, publicaron, a finales de la década de los años noventa, la obra *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva*. En ella, opinan que la cultura organizacional es considerada como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan personalidad, identidad, destino y sentido a una institución para el cumplimiento de sus objetivos sociales y económicos. Otra obra a destacar en los últimos años de la década del noventa es la elaborada por S. Robbins, titulada *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. En ella, el autor sostenía que, la cultura, por definición, es difícil de describir, ya que es intangible, implícita y se da por hecho, agregando que, cada organización desarrolla un grupo central de conocimientos, suposiciones y reglas implícitas que rigen el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. Asimismo, el autor identificaba a la cultura organizacional como el sistema compartido entre sus miembros que distingue una organización de otras.

Gareth & Goffee (2001) consideran que, coloquialmente, el concepto de cultura puede definirse como “la forma de actuar de una organización” (p. 30). Bajo ese mismo enfoque, los autores Cameron & Quinn (2011), afirman que la cultura define los valores principales, interpretaciones, supuestos y enfoques que caracterizan a una empresa. Por su parte, R. Huff en su publicación *Organizational Culture* del año 2006, agrega que la cultura es valorada como un cuerpo de conocimientos donde la interpretación común y la interpretación de significados compartidos entre los individuos dotan a la organización y a quienes la componen de un sentido de identidad.

De acuerdo a De la Garza, Hernández-Sampieri y Fernández (2007, como se menciona en Ojeda, 2013), los orígenes de las nociones de cultura organizacional pueden ser rastreadas cuatro décadas atrás, cuando los teóricos de las relaciones humanas observaron la cooperación informal, no material e interpersonal que existía en las organizaciones.

Tracy (2009), define a la cultura organizacional como los supuestos compartidos, creencias, idioma, valores, símbolos y significados de los sistemas de una organización. Tracy (2009) también coincide con Baker (2002) en que la incorporación del concepto de cultura

organizacional inició en 1980, cuando se le dio la relevancia debida a crear una identidad propia en cada institución y así, con sus inherentes características, influir su entorno interno y externo. Asimismo, según la investigación de Baker (2002), en el mundo de los negocios, el interés por la cultura organizacional de dio a partir de cuatro publicaciones:

1. *La Teoría Z: Cómo los Negocios en América Pueden Hacer Frente al Desafío Japonés*. De Ouchi, en 1981.
2. *El Arte de la Administración Japonesa: Aplicaciones para ejecutivos estadounidenses*. De Pascale y Athos, en 1982
3. *Culturas Corporativas: Los Ritos y Rituales de la Vida Corporativa*. De Deal y Kennedy, publicada en 1982
4. *En Busca de la Excelencia: Lecciones de las Mejores Compañías Estadounidenses*. De Peter y Watterman, en 1982.

Schein (2010), señala que el concepto de cultura organizacional se enmarca como un “patrón de supuestos básicos compartidos y adquiridos por una organización que resuelve sus problemas de adaptación e integración, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, pueden ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (p. 18).

Según Robbins & Judge (2017) la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551).

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Determina la forma de actuar una

empresa y se refleja en sus sistemas, estructura y estrategias; es aquí donde la visión institucional adquiere su plan de acción. Es por ello, que la cultura al ser aprendida está en constante evolución a raíz de nuevas experiencias y podría llegar a ser cambiada si se logra comprender la dinámica de su proceso de aprendizaje.

Una de las peculiaridades de la cultura organizacional es su exposición a través de conductas significativas de los miembros de la organización, las cuales favorecen el comportamiento dentro de ellas y las identifica por el conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras como componentes de la dinámica institucional. Existen prácticas al interior de las organizaciones que revelan que la cultura es aprendida y, por lo mismo, deben crearse culturas con espíritu de aprendizaje constante (Chiavenato, 2006).

La cultura organizacional se puede estudiar bajo variables cuantitativas y cualitativas ya que, se refiere más a un grupo de valores, creencias y hábitos generales que se establecen dentro de una organización. De igual manera, la cultura organizacional no es un estado momentáneo, éste perdura en el tiempo y para solucionar problemas de esta índole se necesitan de medidas de tratamiento mucho más agresivas respecto a las del clima organizacional. Esto debido a que se hablan del aspecto que llevan inmersas las personas y que el cambiarlas o imponerlas no se hace de una manera tan sencilla. Concretamente se debe de realizar a través de métodos mucho más especializados y que necesitan de ser tratados con mucha más sensibilidad.

Funciones de la Cultura Organizacional

A principios de la década del noventa, K. Davis y J. Newstrom, autores del título *Comportamiento Humano en el Trabajo*, afirmaban como funciones principales de la cultura, dentro de las organizaciones, las siguientes:

1. Proporciona una identidad organizacional a los empleados.

2. Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera podrían crear confusión.
3. Define la visión de lo que la organización representa.
4. Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
5. Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus funciones.
6. Su conocimiento, ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que lleva implícito.
7. Atraen la atención con sistemas de creencias y valores similares.
8. Es una fuente importante de continuidad y estabilidad de la organización.
9. Identifican los modelos de comportamientos a imitar.

A mediados de la década del noventa, S. Robbins, en su obra *Administración: Teoría y Práctica*, sostenía que la cultura organizacional tiene cinco funciones:

1. Definir diferencias y límites entre las diferentes organizaciones.
2. Proporcionar un sistema de control social en las empresas.
3. Dar un sentido de identidad a las organizaciones.
4. Apoyar la estabilización del sistema social institucional.
5. Crear compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.

Tipos de Cultura Organizacional

Cameron y Quinn (2011), en su publicación *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, definen cuatro tipos de cultura:

1. Cultura clan: También conocida como cultura grupal. Es llamada así por su similitud a una organización tipo familiar, siendo sus principales características los programas integradores de los individuos, el trabajo en equipo y el compromiso organizacional. La empresa premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso. Los líderes

de la organización se consideran mentores con profunda llegada al interior de la institución, la misma que es unida por la lealtad o tradición, ya que sus miembros cuentan con un alto nivel de compromiso. La organización enfatiza los beneficios a largo plazo respecto al desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la moral y cohesión. El éxito institucional se define en términos de consideración de las personas y satisfacción al cliente.

2. Cultura adhocracia: Caracterizada por poseer un lugar de trabajo emprendedor, dinámico y creativo, en el que los colaboradores se encuentran dispuestos a asumir riesgos. El liderazgo efectivo es orientado al riesgo, imaginativo e innovador. La organización cuenta con un alto grado de compromiso con la experimentación y la innovación. Se enfatiza estar a la vanguardia respecto a la adquisición de nuevos conocimientos, servicios, productos y el éxito depende de producir productos y servicios originales y únicos. Es importante destacar que, en este tipo de cultura, la preparación a los nuevos desafíos y a los cambios es importante, es por lo que el énfasis a largo plazo de estas empresas se está concentrando en el crecimiento rápido y la adquisición de nuevos recursos.
3. Cultura jerarquía: Presente en organizaciones que poseen una estructura y formas específicas para realizar el trabajo; su éxito radica en las líneas definidas de toma de decisiones, las reglas y procedimientos estandarizados y contar con mecanismos de control y contabilidad. Los líderes de estas empresas se interesan por ser buenos organizadores y coordinadores. A largo plazo, puede mostrar problemas en la previsibilidad, estabilidad y eficiencia.
4. Cultura mercado: Orientada a los resultados. La dirección se caracteriza por ser competitiva y productora, son fuertes y demandantes. El objetivo a largo plazo es ganar, crear acciones más competitivas, llegar a las metas y a los objetivos de rendimiento. Su éxito se basa en la penetración y participación en el mercado, en superar a la competencia y liderar mercados importantes. Las suposiciones básicas en este tipo de cultura son las de un ambiente externo hostil, consumidores selectivos e interesados en los productos y servicios de valor; por ello la empresa tiene que incrementar su posición competitiva, siendo la mayor tarea de la alta gerencia lograr llevar a la organización hacia los resultados, la productividad y las ganancias.

Clases de Cultura Organizacional

En *Administración: Teoría y Práctica*, S. Robbins, a mediados del noventa, clasificaba a la cultura organizacional en dos tipos:

1. Cultura débil: No cuenta con normas establecidas, los valores no son compartidos, los miembros de la organización se guían por sus propias reglas o se sub agrupan, no se suele trabajar en equipo y desarrollar ideas innovadoras. En este tipo de cultura el poder es generalmente ejercido por controles absolutos. Son instituciones con alta rotación de personal y priorizan el nivel de producción sobre el bienestar del personal.
2. Cultura fuerte: Tiene plenamente establecidos sus reglas, valores, sus objetivos están definidos, se trabaja en equipo y se llega a un consenso para el logro de las metas de la organización. Entre los miembros de este tipo de cultura existe cohesión, fidelidad y compromiso. Son empresas que no presenta problemas con la rotación de personal, ya que los trabajadores se sienten cómodos en su lugar de trabajo y no buscan cambios, sus supervisores les muestran confianza y apertura con lo que llegan a empoderarse. Encontramos esta clase de cultura, en su mayoría, en empresas multinacionales ya que, deberán tener sus objetivos, normas y demás totalmente alineados para mantener sus operaciones en el país de origen como en los otros.

Fases de la Cultura Organizacional

Para Fincowsky & Krieger (2011), la cultura organizacional tiene cuatro fases:

1. Fase estable: No se contempla ningún tipo de cambio, quizá por no existir la necesidad o el estímulo para hacerlo.
2. Fase reactiva: Se muestran dos aspectos:

- a. Se aceptan los cambios o ajustes mínimos, sin que nada se modifique a fondo en realidad. Aquí se estaría hablando de una cultura conservadora, defensora del orden organizacional vigente, de statu quo.
  - b. Se corre detrás de los hechos; los cambios y ajustes se realizan para adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable hacerlo ya que, de lo contrario traería graves consecuencias, incluso la desaparición. Es una cultura imitadora y oportunista, produce los cambios cuando las fuerzas del exterior la obligan a ello de manera irremediable.
3. Fase anticipadora: La organización ve oportunidades en las amenazas y desafíos que se presentan ya que, busca anticiparse a los hechos que pueden generar cambios. Es proactiva y estratégica, se explora el contexto y realiza una búsqueda de nuevas prácticas y valores. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios.
4. Fase de mantenimiento creativo: Se genera cuando una cultura posibilita la innovación, el aprendizaje y el cambio continuo.

Características de la Cultura Organizacional

Para I. Chiavenato, en su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, publicada en a finales del ochenta, la cultura organizacional es un conjunto de características básicas que valora la organización. Asimismo, refiriéndose a investigaciones previas, el autor afirma que existen siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Estas son:

1. Innovación y correr riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Energía: Nivel en que las personas son atrevidas y competitivas, antes que despreocupadas.
3. Orientación a los resultados: Grado en que la dirección se centra en los resultados más que en los procedimientos y técnicas para lograrlo.

4. Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos: Nivel en que las actividades laborales se organizan en equipos más que de manera individual.
6. Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren capacidad de análisis, atención a los detalles y exactitud.
7. Estabilidad: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

A finales de la década del noventa, los autores M. Hitt, D. Ireland y R. Hoskinsson en su obra *Administración Estratégica*, identificaban siete características que fortalecen la cultura organizacional:

1. Calidad de los productos y servicios.
2. Promoción del aprendizaje y desarrollo humano.
3. Valores éticos.
4. Distribuciones de los talentos y los recursos entre las unidades organizacionales.
5. Visión de largo plazo.
6. Innovación.
7. Cooperación y equipos de trabajos.

Para Bustos & Miranda (2001, como se menciona en Llacchua, 2015), existen diez características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

1. La identidad de sus miembros: Grado en que los colaboradores se identifican con la organización como un todo y no solo con su campo de conocimientos o centro de trabajo.
2. Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas independientes.

3. El enfoque hacia las personas: Para la toma de las decisiones de la dirección se toman en cuenta las consecuencias que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración de unidades: Manera de cómo se incentiva a las unidades de la organización para que funcionen de forma coordinada e independiente.
5. El control: El uso de procesos, reglamentos y supervisión directa para controlar la conducta de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: Se fomenta que los empleados sean innovadores, agresivos y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: Distribución de las recompensas, tales como los ascensos y aumento de la remuneración. Esto según el rendimiento del trabajador y por tema de antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
8. El perfil hacia los fines o los medios: Manera en la que la dirección apunta a los resultados o metas y no a la técnica o proceso utilizado para alcanzarlos.
9. El enfoque hacia un sistema abierto: Nivel en el que la organización controla y responde a los cambios del exterior.
10. Tolerancia al conflicto: El grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas (pp. 47-49).

Newstrom y Davis (2007) en su publicación *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, señalan diez características de la cultura organizacional:

1. Estable: Las culturas presentan una naturaleza relativamente estable, por lo general, cambian con lentitud al paso del tiempo.
2. Integrada: Cuando sus elementos están integrados, las culturas se podrán recoger con mayor facilidad. Son mutuamente congruentes, o sea se acomodan como las piezas de un rompecabezas.
3. Implícita: Tradicionalmente las culturas organizacionales, en su mayoría, han sido implícitas más que explícitas.

4. Simbólica: Con frecuencia, a las culturas existentes dentro de las empresas se les considera como representaciones simbólicas de los valores y las creencias subyacentes.
5. Ningún tipo es la mejor: No hay una única y mejor cultura para todas las empresas, pues es claro que la cultura depende de la naturaleza de la competencia, de las metas de la organización y otros factores que operan en su ambiente.
6. Distintiva: Cada organización es única, cada una tiene su historia, sistemas y procedimientos, patrones de comunicación, declaraciones de misión y visión, relatos y mitos propios que, en su totalidad, constituyen su cultura distintiva
7. Aceptada: La mayoría de los individuos de la institución deben aceptar o adoptar los supuestos y valores de la cultura.
8. De fuerza diversa: Las culturas se pueden caracterizar como relativamente fuertes o débiles, lo cual depende de su grado de efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con la que se comparten las creencias y valores existentes.
9. Reflejo de la administración superior: Las culturas evolucionan claramente desde la administración superior, pues lo que la dirección proclama tiene una fuerte influencia en sus empleados.
10. Subculturas: En una empresa puede existir una cultura única o estar compuesta por varias subculturas.

Por su parte, Luthans (2008, como se menciona en Llacchua, 2015), establece seis características de la cultura organizacional:

1. Regularidad de los comportamientos observados: Se da cuando los participantes organizacionales interactúan unos con otros, usan una terminología, un lenguaje y rituales comunes relacionados con el comportamiento y la buena disposición.
2. Filosofía: Hay políticas que establecen las creencias de la institución sobre la manera de tratar a los empleados.

3. Normas: Existen pautas de comportamiento, incluyendo directrices sobre cuanto trabajo efectuar, que en muchas empresas se reduce a “no hacer demasiado”; no hacer muy poco.
4. Valores dominantes: La organización apoya y espera que los participantes compartan los valores importantes que existen.
5. Ambiente organizacional: Referido a la impresión general que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización.
6. Reglas: Existen líneas estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización. Los colaboradores de nuevo ingreso deben aprender cómo se maneja todo para ser aceptados como miembros plenos del grupo.

Elementos de la Cultura Organizacional

En referencia al trabajo de E. Schein, Chiavenato (2004), afirma que:

La cultura de una organización tiene tres capas. La capa I incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo son interpretables. En la capa II están los valores y las cosas que son importantes para las personas. En la capa III están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente. En esta capa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas (p. 31).

Asimismo, Deal y Kennedy (1985, como se citó en Chiavenato (2017), los elementos de la cultura organizacional comprenden: valores, costumbres, ritos, ceremonias, historias, héroes.

1. Valores: Se refiere a las convicciones de cualidades, conductas, características y virtudes que hacen que las personas mejoren sus comportamientos.

2. Costumbres: Hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, lo que permite diferenciarlo de los demás.
3. Ritos. Son costumbres o ceremonias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización. Donde las personas se pueden constituir en prescindibles e imprescindibles.
4. Ceremonias: Comprende normas y ritos establecidos que emanan de las personas o de una organización.
5. Historias: Cuentos o anécdotas celebres que circulan en la mayoría de las empresas, las cuales narran hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta dirección. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.
6. Héroes: Son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura. Personifican los valores y sintetizan la fuerza de la empresa.

Para complementar las teorías revisadas, se citan algunas investigaciones internacionales en instituciones educativas de enseñanza superior. Un primer trabajo a destacar es el elaborado por Llanos (2018), titulada *La Cultura Organizacional, Principal Propulsor de la Calidad en Instituciones de Educación Superior: Caso Universidad Ecuatoriana*. En dicha publicación, el autor señala que “las universidades ecuatorianas deben cumplir requerimientos de calidad con carácter legal, exigidos por el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (CEAACES)” (párr. 3). Bajo ese criterio, las universidades públicas, deben gestionar estratégicamente su capital humano, a fin de promover en ellos, una cultura de evaluación y mejora continua, puesto que, los organismos supervisores de la calidad de la educación superior, exigen el cumplimiento de estándares de calidad para asegurar el derecho de los jóvenes a acceder a una educación universitaria.

García (2016) en sus tesis de maestría titulada *La Cultura Organizacional y La Satisfacción Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa*, busca determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los servidores

públicos de la Institución Educativa Distrital El Carmen de Santa Marta Magdalena en Venezuela. Para la misma se aplicó un cuestionario a una muestra compuesta por 50 servidores civiles de la institución educativa. Los resultados obtenidos permitieron establecer que las variables estudiadas, cultura organizacional y satisfacción laboral, indican la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre las variables; lo cual representaría que a medida que la alta dirección desarrolle una adecuada cultura organizacional, podrán alcanzar de manera significativa la satisfacción laboral en la entidad educativa.

El artículo publicado por Cuerda y Bonavía (2017), *Análisis de la Cultura Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia*, busca describir la cultura organizacional de la facultad desde el punto de vista de los estudiantes, para ello se aplicó un cuestionario a 367 alumnos. La conclusión principal del trabajo fue que la cultura percibida mantiene características del estilo constructivo, en menor medida del estilo agresivo y del defensivo. Sin embargo, llama la atención que siendo una casa de estudio cuya función es la de transmitir y generar conocimiento, no destaque por el desarrollo de una cultura constructiva.

En el artículo publicado por Marcillo, Chilán, Parrales, Barcía e Indacochea (2018), *Perspectiva de la Cultura Organizacional en Instituciones Públicas del Sector Educativo*, se estudió la cultura organizacional en entidades públicas de sector educación en Ecuador de manera teórica con vistas a mejorar la toma decisiones y, a su vez, el implementar una estrategia de cambio de cultural positivo. Se llegó a la conclusión que para lograr un mejor desempeño en las instituciones públicas del sector educacional en Ecuador es necesario un cambio de cultura que facilite que sus miembros asuman una participación constructiva y propositiva, una actitud proactiva, ser más creativos, buscar nuevas experiencias en las mejoras formas docentes, investigativas, de extensión, etc. Es preciso admitir pensamientos dinámicos, romper ataduras, aplicar técnicas modernas de gestión, buscar soluciones eficaces y eficientes que se concreten en acciones en las maneras de sentir, pensar y actuar hacia valores compartidos.

Como ha podido observarse, existen múltiples definiciones en torno a la gestión de la cultura laboral en las organizaciones. De hecho, el mismo concepto de cultura organizacional resulta muy amplio, dadas las experiencias e investigaciones desarrolladas, las cuales, en su gran mayoría, provienen del sector privado.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

1.1.2.1 Aseguramiento de la calidad de la educación superior

El Consejo Nacional de Educación [CNE] (2016), sostiene que, en el Perú, un notable deterioro de la educación superior se hizo evidente en las tres últimas décadas del siglo XX, motivado principalmente por: (1) el ejercicio excesivo de la autonomía universitaria al servicio de intereses personales; (2) la improvisación e ineficiencia de la gestión de las universidades; (3) la exponencial expansión de la oferta educativa sin los debidos controles de calidad y (4) la ausencia, tanto de investigaciones como de programas de formación, acordes a las necesidades nacionales.

Ante este hecho, la Superintendencia Nacional de Educación Superior [SUNEDU] (2015, como se citó en British Council, 2016), sostiene que, en el año 2006, mediante Ley N° 28740, se creó el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). Sin embargo, este primer intento del Estado por establecer un sistema de aseguramiento de la calidad educativa no fue suficiente, puesto que, como institución encargada de evaluar, acreditar y certificar, el SINEACE, sólo se limitaba a garantizar el cumplimiento de niveles básicos de calidad, hecho que se oponía a la búsqueda de altos niveles de calidad por medio de la mejora continua de las instituciones de educación superior.

Resulta también importante destacar que, la Constitución Política del Perú, en su Artículo 18, otorga a la universidad peruana autonomía para: el ejercicio de su gobierno, el establecimiento de su régimen normativo, académico, administrativo y económico. Este derecho constitucional de las instituciones de educación superior siempre fue un limitante para la intervención del Estado peruano en materia de aseguramiento de la calidad universitaria, por lo que, el Tribunal Constitucional tuvo que pronunciarse al respecto. Por ello, mediante la sentencia recaída en el expediente N° 00017-2008-PI/TC, el colegiado reivindicó el derecho fundamental de todos los peruanos al acceso a una educación superior de calidad. Para tal fin, el Estado tiene el deber constitucional de supervisar y fiscalizar a las

universidades públicas y privadas¹ mediante la creación de una Superintendencia altamente especializada. Esta exhortación por parte del máximo intérprete de la Constitución Política del Perú, instó al ejecutivo a iniciar un conjunto de acciones y medidas institucionales para reformar el sistema universitario, puesto que, una legislación enfocada en la calidad de la educación superior en el Perú siempre fue un tema pendiente y necesario desde la vigencia de la Constitución Política de 1993 (Superintendencia Nacional de Educación Superior [SUNEDU], 2017a).

Con el referido precedente constitucional, en el año 2012, el ejecutivo resolvió prohibir la creación y el otorgamiento de autorizaciones para el funcionamiento de nuevas universidades y filiales, por un periodo de cinco años. El objetivo de esta medida fue iniciar la elaboración de una política de educación universitaria que contemple una legislación con estándares de calidad (SUNEDU, 2017a). De esta manera, en el año 2014, mediante la promulgación de la Ley N° 3022, se hizo pública la “nueva” Ley Universitaria, la cual creó a la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU) (Ley N° 30220, 2014).

Cuenca (2015), sostiene que, la “nueva” Ley Universitaria, formula la regulación de la calidad de la educación superior a través de la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Universitaria (SUNEDU), como la instancia autónoma, responsable de autorizar el funcionamiento de programas e instituciones: “basado en estándares de calidad y no en la presentación de documentación, como lo fue desde 1995; es decir, bajo un enfoque credencialista” (p. 14). También, el autor afirma que la “nueva” Ley Universitaria exigió la reorganización del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), con la finalidad de ajustar los procesos de acreditación para garantizar el aseguramiento de la calidad y su mejora continua en la educación: básica, superior universitaria y no universitaria.

---

¹ En el año de 1996, se promulgó el Decreto Legislativo N° 882, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación. En dicha norma el Estado reconoce que, para atender la gran demanda de educación superior universitaria, es necesario estimular la creación de nuevas universidades privadas. Por ello, a demás de las Universidades Privadas Asociativas, se permitió la creación de las Universidades Privadas Societarias, las cuales se diferencian de las primeras por mantener fines de lucro.

Así, habiéndose creado la SUNEDU, como institución rectora de la oferta de servicios educación superior y responsable del establecimiento de Condiciones Básicas de Calidad (CBC), en el 2015, el poder ejecutivo toma la decisión de extinguir tanto a la Asamblea Nacional de Rectores del Perú (ANR), como a sus anexos y dependencias. En ese mismo año, el Ministerio de Educación (MINEDU) promulga la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, a fin de solucionar los problemas que la oferta de educación superior siempre ha tenido en el Perú: la falta de rectoría del Estado en el control de las instituciones de educación superior, la falta de calidad en los servicios públicos de educación superior, facilidades para la creación de nuevas universidades y filiales, sobre oferta de universidades privadas, carencia de estándares de calidad y acreditación, politización de la educación superior, falta de seguimiento de los beneficios tributarios a las universidades y la falta de regulación sobre los recursos del Estado destinados a universidades públicas (SUNEDU, 2017a).

La Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, publicada mediante Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU, no solo reafirma la obligación que tiene el Estado peruano en fomentar el desarrollo y la consolidación de la prestación del servicio público de la educación superior universitaria, sino que también, garantiza que esta se preste en la cantidad y calidad necesarias (Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU, tít. I). Asimismo, según consta en la referida política, es obligación del Estado crear y promover universidades públicas con los recursos y beneficios necesarios para asegurar un servicio educativo de calidad. Para tal efecto, el Estado cuenta con tres actores: (1) el Ministerio de Educación; (2) La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria y (3) el organismo público responsable del proceso de acreditación². La referida política educativa también establece la creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, el cual se sustenta en cinco pilares: (1) La creación de información confiable y oportuna; (2) El fomento para mejorar del desempeño; (3) La acreditación para la mejora continua y (4) El licenciamiento como garantía de condiciones básicas de calidad (Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU, tít. VI).

---

² A pesar de la existencia del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), esta institución no es mencionada como tal en dicha política, por lo que, en un primer momento, se puede entender que esta institución no sería parte de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria del Ministerio de Educación.

El Consejo Nacional de Educación [CNE] (2014), destaca que, la “nueva” Ley Universitaria, promueve el mejoramiento continuo de la calidad académica como nuevo principio rector de las universidades peruanas. Para ello, el Ministerio de Educación cumple un rol rector sobre la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria y, la SUNEDU, como organismo técnico especializado, se encarga de la supervisión de la calidad de la prestación del servicio educativo, así como también, de la ejecución de políticas que apruebe el Ministerio de Educación, propuestas por la superintendencia. Por su parte, la universidad peruana: “debe hacerse cargo de la gestión de la calidad, la cual está directamente relacionada con la dirección estratégica” (p. 4).

Campos y Flores (2017), para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, desarrollaron la tesis que lleva por nombre *Evaluación de los Efectos del Marco Regulatorio de la SUNEDU en los Costos Logísticos de las Universidades Peruanas: Propuesta de un Modelo de Análisis*. En dicha investigación se indica que, las adecuaciones presupuestales que deben asumir las instituciones de educación superior provienen, principalmente, de modificaciones logísticas, tales como: infraestructura, gastos de mantenimiento e inversiones adicionales, tales como costos directos de operación. Por otro lado, afirman que, la implementación de la nueva Ley Universitaria le genera a las universidades peruanas, un costo aproximado de S/. 1,621.00 por alumno matriculado dentro de un periodo anual. Por ello, concluyen que, a mayor cantidad estudiantes matriculados, mayor será la repercusión del aumento de costos en las universidades que buscan su licenciamiento.

Berta, Villalva, Romaní y Neyra (2017) en la tesis que elaboraron para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas, la cual lleva de nombre *Plan Estratégico del Sector Universitario de Pregrado Público de Lima*, sostienen que, la desintegración de la ANR, la promulgación de la Nueva Ley Universitaria y el funcionamiento de la SUNEDU, propician un ambiente de renovación que puede ser una gran oportunidad para planificar cambios. Por ello, como parte del establecimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo, se debe apuntar a mejorar los indicadores de calidad en la educación superior, como son: docentes acreditados, infraestructura adecuada, planes de intercambio estudiantil,

currícula vinculada a las exigencias del mercado y egresados con acceso a una bolsa laboral nacional. Concluyen los investigadores que, el principal problema que afronta el sector universitario de pregrado público, son los pocos incentivos, intrínsecos y extrínsecos, que el Estado ofrece para desarrollar estándares académicos internacionales, tanto a nivel de las instituciones educativas como para sus investigadores. Recomiendan para ello, desarrollar una estrategia que contemple: mejora de la infraestructura, desarrollo de conocimiento, desarrollo de productos alineados a las necesidades del mercado y, sobre todo, capacitación de docentes para la generación de publicaciones científicas y patentes.

Rodríguez (2017), en su trabajo académico para optar por el grado de segunda especialidad en derecho administrativo, de nombre *La Posible (y Necesaria) Actividad Empresarial de las Universidades Públicas, Como Entidades Públicas Sujetas al Principio de Subsidiariedad Estatal*, discute la pertinencia y habilitación de las universidades estatales en la realización de actividades empresariales, considerando que estas son definidas como entidades públicas por el Estado peruano, de acuerdo al artículo 60° de la Constitución y la Directiva N° 002-2010-PCM/SGP. El investigador concluye que, la prestación de servicios por parte de las universidades públicas en el mercado, no solo es posible, sino que también, es necesaria para financiar la calidad de educación demandada y el desarrollo de sus profesionales.

Domínguez, Montes y Tudelano (2018), en su tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas, de nombre *Planeamiento Estratégico del Acceso a la Educación Superior*, dan cuenta que, el sector de educación superior arrastra una desventaja originada por la poca inversión del Estado. Este problema afecta, principalmente, a la calidad de la educación superior, la infraestructura de dichos centros educativos y, por su puesto, a los alumnos. Comentan asimismo que, en comparación a otros países, el Perú se encuentra en el rango medio bajo en el pilar de acceso a la educación del Índice De Progreso Social. Por lo que los autores, concuerdan que el Estado debe garantizar el acceso a la igualdad de oportunidades de toda la población peruana, como parte de su compromiso social y esfuerzo por asegurar la sostenibilidad del país. Por ello, los referidos investigadores resaltan la importancia de contar con actores estratégicos en el sector educativo superior, los cuales realicen un análisis y seguimiento de los principales indicadores de gestión de

educación superior y, con dicha información, establezcan medidas correctivas para alcanzar niveles de competitividad a nivel internacional. Finalmente, destacan que la reforma de la educación superior peruana debe contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos a largo plazo establecidos en el Plan de Desarrollo Nacional (PDN), a fin de brindar una educación superior de calidad, independientemente, si es impartida en institución pública o privada.

Una última reflexión a destacar es la de Ruiz (2017), quien afirma que el aseguramiento de la calidad de la educación superior pública peruana:

(...) representa un compromiso de excelencia del servicio público que se brinda a la sociedad y al estudiante. Este compromiso se vincula estrechamente con la misión de la institución, la docencia, el aprendizaje, el desempeño profesional, la gestión institucional, la disposición de los distintos componentes, y recursos para lograr los objetivos esperados.

Por su parte, de acuerdo a la su publicación *La Reforma del Sistema Universitario Peruano: Internacionalización, Avance, Retos y Oportunidades*, el British Council (2016), sostiene que:

El esfuerzo del Estado peruano para reformar la educación superior está en línea con los esfuerzos emprendidos en otros países de la región, como México, Chile y Colombia, los cuales han llevado a cabo acciones orientadas a mejorar el control de la calidad de sus sistemas de educación superior (p.7.).

Asimismo, el Consulado Británico sostiene que, en el contexto de reforma de la educación superior peruana mediante la “nueva” Ley Universitaria, el incremento del presupuesto público para las universidades estatales, toma relevancia dado que, el aseguramiento de la calidad de la educación superior: “pasa por una mejora en la calidad de la docencia y la investigación, actividades que requieren no solo de mejor gestión sino también de mayores presupuestos” (p. 85).

1.1.2.2 Planeamiento estratégico institucional

Respecto al planeamiento estratégico de las instituciones públicas peruanas, desde el año 2014, con la promulgación de la “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, la planificación estratégica de las universidades públicas en el Perú, se encuentra bajo la rectoría del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), entidad que determina la metodología a aplicar tanto por el sector educación como por las mismas universidades públicas, las cuales también son parte del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN). Por ello, conforme a la *Guía para el Planeamiento Institucional*, aprobada el año 2017 y modificada el 2018 por CEPLAN, las universidades públicas, durante su planeamiento institucional, emplean como insumo las directrices estratégicas impartidas por las políticas nacionales y sectoriales, plasmadas en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) del Ministerio de Educación (MINEDU). Con dicha información, las universidades estatales proceden a elaborar su Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual comprende: política institucional, misión institucional, objetivos estratégicos institucionales (OEI), acciones estratégicas institucionales (AEI) y la ruta estratégica. Esta última comprende los OEI y AEI organizados por prioridad de cumplimiento, como requisito para el acceso al presupuesto público.

Respecto a la secuencia y articulación de Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas, CEPLAN (2018), norma que, los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) de las universidades públicas, deben vincularse con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) que es de rectoría del Ministerio de Educación, según el siguiente cuadro.

Tipo de entidad	Plan estratégico al cual se articula
Gobierno Nacional:	
Ministerios	PESEM del sector al cual pertenecen o están adscritos PESEM del sector Educación
Organismos públicos del Poder Ejecutivo	
Universidades públicas	
Poder Legislativo	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)
Poder Judicial, Academia de la Magistratura	
Organismos Constitucionales Autónomos	
Fuero Militar-Policial	
Gobierno Regional:	
Gobiernos Regionales	Plan de Desarrollo Regional Concertado - PDRC que corresponda (*)
Mancomunidades regionales	
Gobierno Local:	
Municipalidades provinciales	Plan de Desarrollo Local Concertado - PDLC que corresponda (*)
Municipalidades distritales	
Mancomunidades municipales	

Nota (*) Los Planes de Desarrollo Concertado están articulados a los PESEM y entre ellos.

Figura 2: Articulación de los Planes Estratégicos Institucionales con otros Planes.
Adaptado de “Guía para el Planeamiento Institucional”, por CEPLAN, 2018.

Por su parte, según norma SUNEDU (2017), para conseguir la licencia de funcionamiento, toda universidad, ya sea pública o privada, debe cumplir con un conjunto de ocho Condiciones Básicas de Calidad (CBC). Una de dichas condiciones, más específicamente la segunda condición básica de calidad: “Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento”, insta a las universidades a elaborar Planes Estratégicos Institucionales (PEI) congruentes con las políticas de educación superior, tanto nacionales como sectoriales y regionales. Asimismo, dichas políticas pueden vincularse (entre otras) con los siguientes lineamientos estratégicos: (1) La Agenda de competitividad del Consejo Nacional de Competitividad (CNC); (2) Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado (PEDN); (3) Plan Nacional y/o Regional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) 2006-2021 y (4) Plan de Desarrollo Concertado Regional (PDCR) (Resolución de Superintendencia N° 0054-2017-SUNEDU: anexo 03, p. 20).

En síntesis, las universidades públicas peruanas, elaboran sus planes estratégicos institucionales (PEI) tomando como insumos la visión y los objetivos estratégicos que el Ministerio de Educación plantea como sector. Asimismo, como parte de las condiciones

básicas de calidad para el licenciamiento institucional, la SUNEDU, evalúa la articulación de dichos PEI con las políticas de educación superior y los planes estratégicos nacionales, sectoriales y regionales.

Sobre planeamiento estratégico en universidades, a nivel nacional, existen algunas investigaciones a destacar, como es el caso de la publicación de Ruiz (2017), quien sostiene que, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), también llamado “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, es un instrumento de planificación concertada, de gobierno y de gestión pública, orientando y ordenando en acciones dirigidas a lograr el objetivo estratégico de desarrollo integrado del país. También, el PEDN, según la autora, es una propuesta abierta y flexible, que permite recoger aportes y experiencias de diversas instituciones internacionales, tales como: la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), etc.; así como también, instituciones nacionales, como: el Acuerdo Nacional, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el Foro Educativo, el Consejo Nacional de Educación (CNE), las comunidades académicas, etc. Por ello, ante este esfuerzo de planificación concertada, afirma la investigadora que, la universidad peruana, debe constituirse en un catalizador del desarrollo humano, económico, social y político para responder a las necesidades de la realidad nacional. Sobre este último punto, la referida autora reflexiona que, es urgente para la universidad peruana, constituirse en un agente de transformación social, mediante el establecimiento de una visión de futuro que permita orientar sus esfuerzos en el desarrollo y consolidación de programas de formación profesional, investigación y desarrollo científico, acordes a las necesidades del país y garantizando la calidad de la educación superior.

Por su parte, Lozano (2013), en su tesis *Gestión Estratégica Universitaria para Mejorar el Posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú*, afirma que, la planificación estratégica universitaria es emergente, inédita y primigenia, dado que, para lograr su misión, visión, metas y objetivos propuestos, las universidades no planifican, organizan, direccionan ni controlan estratégicamente su gestión. Asimismo, mediante métodos cuantitativos y procesamiento estadístico, la muestra seleccionada por el autor, arroja los siguientes

resultados: (1) no se cumplen con los objetivos y metas de planificación estratégica; (2) desconocen el vínculo de la planificación estratégica con la misión institucional y (3) la planificación estratégica en las universidades aún puede mejorar.

Otro trabajo de investigación destacable es el de Arévalo, Castillo, Espinoza y Horna (2017), quienes elaboraron la tesis *Planeamiento Estratégico del Sector Público de Educación Superior Pregrado*. En dicha publicación, los autores recomiendan que, las universidades públicas, deberían priorizar los objetivos con mayor impacto en sus planes estratégicos, como, por ejemplo: la acreditación, la ampliación de la capacidad a través de clases virtuales y, sobre todo, el incremento de la capacidad científica de los docentes. Recomendán también los investigadores que, los encargados de implementar los objetivos propuestos por las universidades públicas deben hacerlo manteniendo una relación transparente con todos los agentes involucrados.

Juárez (2014), en su tesis elaborada para optar por el grado de doctor en administración, la cual lleva por nombre *La Planeación Estratégica como Herramienta Eficaz para la Competitividad y Acreditación Institucional de las Universidades Públicas en el Perú*, afirma que “la planeación estratégica determina en forma anticipada la dirección que deben seguir las universidades públicas del Perú para conseguir sus objetivos y misión, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto”(p. 169). También, el autor indica que la cadena estratégica de las universidades públicas del Perú, está representada por lineamientos de políticas públicas de educación superior, objetivos generales, objetivos específicos, acciones permanentes y temporales; así como también, el uso de indicadores de impacto, resultado y producto para medir la evolución del desempeño. Finalmente, el autor afirma que:

(...) la efectividad institucional considera el logro de las metas, objetivos y misión de las universidades públicas del Perú. Los recursos humanos, materiales y financieros deben orientarse a lograr las metas, objetivos y misión institucional. Las actividades, funciones, procesos y procedimientos de la institución deben orientarse al logro de la competitividad y acreditación de las universidades públicas (p. 173).

En la publicación que lleva por nombre *Toward a Planning Model for the Peruvian University System as a Competitive Strategy*, Chiyon, Fontana y Cazorla (2012), sostienen que, la creación del Espacio Europeo para la Educación Superior (EEES) y el establecimiento del Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS), fueron iniciativas que fomentaron y aceleraron el cambio en la cultura universitaria peruana, puesto que dicha iniciativa instituyó el sistema de tres ciclos (licenciatura, maestría y doctorado) y fomentó el aseguramiento de la calidad de la educación superior, mediante la promoción de programas de movilidad entre estudiantes y profesores. Sin embargo, según indican los referidos investigadores, la educación universitaria en el Perú se basa en modelos de enseñanza centrada en el profesorado y en una concepción del conocimiento que es cerrada y estática, dominada por un modelo de información que dista de la realidad nacional. En referencia al concepto de planificación que desarrolló M. Friedman a principios de los noventa, los citados investigadores, comparan la aplicación del antiguo modelo de planificación (euclidiano) y el nuevo modelo de planificación (no euclidiano) en las universidades peruanas. Para tal efecto, sobre la planificación euclidiana, los autores afirman que: (1) es un modelo técnico centrista, puesto que se basa en la efectividad para los lograr objetivos establecidos externamente; (2) se centra en la asignación de recursos de presupuestales; (3) aboga por el estricto cumplimiento de neutralidad y práctica no política del servicio civil; (4) está orientada a los documentos y es cerrada al escrutinio público, por lo tanto, tiene poco potencial de aprendizaje sobre la realidad nacional. Sobre la planificación no euclidiana, sostienen los autores: (1) es un modelo normativo e innovador, puesto que promueve un estilo de planificación negociable y empoderador, (2) se basa en el aprendizaje social, en donde los planificadores deben ser políticos puesto que deben poner en práctica la estrategia y las tácticas. Entre las recomendaciones a las que llegan los autores, destaca que, las universidades deberían pasar de un modelo de planificación euclidiano (antiguo) a un modelo no euclidiano (moderno), basándose en el modelo de planificación de análisis de políticas, puesto que esta metodología se centra en una estructura de apoyo administrativo para la educación universitaria en el Perú y en decisiones políticas, entregando a la sociedad un modelo de planificación más negociable y empoderador. Finalmente, para que la planificación sea un proceso útil, los autores instan a las universidades peruanas a considerar tanto variables endógenas como exógenas, tales como los intereses políticos de las partes participantes, su visión del mundo, sus niveles de poder y el contexto social; asimismo, recomiendan a las universidades peruanas, formar una red de relaciones de planificación con

los principales actores y participantes involucrados, teniendo en cuenta el contexto internacional.

1.1.2.3 Gestión del clima organizacional

En el sector público peruano, mediante la promulgación del Decreto Legislativo N° 1023, por parte de la Presidencia de la República en noviembre del año 2008, se creó el la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. El primero, responde a la institucionalización y rectoría de la reforma de los recursos humanos del Estado (servicio civil) y, el segundo, responde a el ámbito de acción de las oficinas de recursos humanos para gestionar un sistema articulado en siete subsistemas y sus respectivos procesos. En tal sentido, el último de dichos subsistemas comprende la Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, cuyo propósito es gestionar las relaciones que se establecen entre las instituciones públicas y sus servidores civiles, en torno a las políticas y prácticas de recursos humanos. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: (1) Relaciones laborales individuales y colectivas, (2) Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), (3) Bienestar Social, (4) Cultura y Clima Organizacional y (5) Comunicación Interna (Fernández, 2018).

Como organismo técnico especializado y ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, es competencia de SERVIR, disponer de lineamientos, guías y directivas, de observancia obligatoria, para todas las entidades públicas, incluyendo como tal, a las universidades estatales. Al respecto, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 036-2017-SERVIR-PE, el referido ente rector publicó el documento “Lineamientos para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión De Recursos Humanos”, con el propósito de recibir los comentarios y aportes de las entidades públicas, gestores de recursos humanos en el Estado, servidores civiles, la academia y ciudadanía en general. El consenso respecto a lo que debería ser considerado como gestión del clima organizacional en instituciones que conforman el Estado peruano, se formalizó mediante la publicación de la “Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos

Humanos”, a través de Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE. Es así que, de acuerdo a SERVIR (2019a) se considera gestión del clima organizacional al proceso que promueve un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar el potencial de los servidores de la entidad, incrementando la motivación de las personas e impactando positivamente en los resultados de la organización.

En tal sentido, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), denomina al clima organizacional como la “percepción colectiva de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo” (p. 10). En el mismo sentido, señala que “la gestión del clima organizacional comprende el compromiso de la Alta Dirección, la medición y análisis, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso” (SERVIR, 2017a, p. 10).

Considerando la literatura desarrollada sobre gestión del clima organizacional en el apartado de antecedentes internacionales y, a fin de identificar las bases teóricas que coinciden con las dimensiones que SERVIR propone para evaluar dicho concepto en instituciones que comprenden el Estado peruano, se ha elaborado la siguiente tabla comparativa.

Tabla 1:
Bases Teóricas de las Dimensiones de Gestión del Clima Organizacional propuestas por SERVIR.

Autor	Año	Similitudes entre dimensiones del Clima Organizacional				
SERVIR	2017	Ambiente	Motivación y sentido de pertenencia	Gestión del recurso humano	Desarrollo profesional	Dirección y liderazgo
Likert	1967	-	Proceso de planificación	-	-	Métodos de mando
Litwin y Stringer	1968	Estructura	Identidad		Responsabilidad	-
Schneider y Bartlett	1968	-	-	Implicación con los nuevos empleados	-	-

Nota: Elaboración propia

En el ámbito nacional, destacan investigaciones sobre el clima organizacional en instituciones que imparten educación terciaria. Un primer ejemplo a destacar es la investigación titulada *Las Competencias Laborales y El Clima Organizacional del Personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima*, en la cual, Ortega (2015), tuvo como objetivo el determinar de qué manera las competencias laborales influyen en el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima, a fin de mejorar el nivel del clima organizacional. Las casas de estudio que participaron son la Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC), la muestra a la que se aplicó el cuestionario consta de 161 colaboradores divididos en 69 trabajadores administrativos asignados a las facultades (administración, derecho, ingeniería de software, etc.) y 92 trabajadores administrativos asignados a áreas administrativas (logística, relaciones públicas, seguridad, etc.). El estudio concluyó que las competencias laborales sí influye en el clima organizacional de los colaboradores civiles de las universidades tecnológicas privadas de Lima. Los resultados arrojados al medirse el clima dentro de las organizaciones pueden ser positivos o negativos, es por ello que las empresas deben de reconocer las variables que puedan afectar principalmente de manera negativa en este aspecto, para así lograr abordar el tema con soluciones que conlleven a mejorar el clima organizacional dentro de las instituciones.

Otra investigación a destacar es la realizada por Idrogo (2018) para optar el grado de maestro en ciencias. En su publicación titulada *El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota – 2016*, mediante la aplicación una encuesta al todo el personal administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota (UNACH), el autor concluyó que el clima organizacional ejerce un influencia positiva sobre el desempeño del personal administrativo de la UNACH; así mismo, el autor determinó que los factores que caracterizan al clima laboral dentro del referido centro de estudios, son: comunicación, coordinación, liderazgo, motivación y reconocimiento.

Gonzáles, Huamán y Pinedo (2018), en su investigación titulada *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2017*, aplicaron un cuestionario escrito a una muestra de 80 servidores civiles de la referida universidad. Entre las conclusiones a las que llegaron los investigadores, se especificó que, existe una relación negativa entre el clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral del personal administrativo de la UNU; así mismo, se determinó que el clima laboral existente es de un nivel intermedio (57.50%) lo cual hace requerir de un reforzamiento de las acciones de responsabilidad, estructura organizacional, cooperación e identidad (temas determinados por los investigadores).

Huamán e Inga (2014) en su publicación titulada *Clima Organizacional y su Influencia en la Estructuración del Plan Estratégico en el Instituto Superior Pedagógico Privado Paulo Freire del Distrito de Comas*, consideraron las dimensiones de Litwin y Stringer para analizar el clima organizacional del referido centro de estudios y, para evaluar el plan estratégico de la entidad, tomaron los criterios necesarios para alcanzar la acreditación. Entre las conclusiones a la que llegaron los investigadores, se encuentra que, el clima organizacional tiene una gran influencia en la estructuración del plan estratégico de la referida institución, sin embargo, los autores no evidenciaron un planteamiento adecuado de objetivos estratégicos, por no considerarse factores de importancia para las personas. Otra conclusión a la que llegaron los autores fue que, el grado de motivación de los principales actores del instituto, en relación con el clima organizacional, es relativamente positivo, sin embargo, afirman los autores que aún existen brechas por mejorar, relacionadas con una adecuada gestión de la institución.

1.1.2.4 Gestión de la cultura organizacional

Tal como se mencionó en el punto anterior, en las entidades del sector público peruano, SERVIR, ente rector del servicio civil, marca los lineamientos de la gestión de recursos humanos y el 2017 emite una guía para la gestión del clima y la cultura institucional, es ahí donde delimita el concepto sobre cultura organizacional “forma característica de pensar y actuar en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre

otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización” (p. 4). Asimismo, según SERVIR (2019a), la gestión de la cultura organizacional tiene como finalidad ayudar a los miembros de la entidad a identificarse con los propósitos estratégicos, valores y comportamientos deseados, facilitando de esta manera la cohesión del grupo, el compromiso y el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

También destacar algunas investigaciones nacionales sobre cultura organizacional en instituciones de enseñanza superior. Una primera investigación es la realizada por Pérez, R. (2014) en su tesis que se titula *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*. En dicha publicación se utilizó una muestra integrada por colaboradores administrativos de dos universidades: la Universidad Mayor de San Marcos (UNMSM) y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). La muestra total de ambas universidades estuvo integrada por 226 participantes, divididos en 118 integrantes del personal administrativo de UNMSM y 108 de la PUCP, a los cuales se les aplicó una encuesta. Esta tesis se orienta a precisar el sentido e intensidad de la relación entre las variables de motivación autónoma /controlada y el compromiso organizacional. En tal sentido se concluyó que existe una asociación positiva y de mediana intensidad entre las variables de estudio. A partir de estos resultados se hizo posible plantear que el compromiso, principalmente el afectivo, puede ser considerado un factor determinante en el desarrollo de un vínculo entre el colaborador y su casa de estudios, sea esta pública o privada. En el ámbito de la universidad privada, los administrativos reportaron un mayor grado de compromiso afectivo; es decir, se muestran más inclinados a desarrollar un lazo emocional. Por su parte, en la universidad pública se obtuvo que la motivación se ve afectada por factores extrínsecos; es decir, que los colaboradores no necesariamente se orientan a disfrutar las tareas que desempeñan ya que, se sobrepondría el interés por lo que obtendrán a cambio.

Asimismo, la tesis de maestría de Tuesta (2016) titulada *Influencia de la Cultura Organizacional en la Calidad de Atención del Servicio del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto*, se aplicó una encuesta y se hizo uso de entrevistas a una muestra de 357 colaboradores entre administrativos, alumnos de pre y post grado, egresados, bachilleres y plana docente. La investigación concluyó que la cultura

dentro de la casa de estudios está caracterizada por el adecuado clima laboral existente, también por la relación de encontrar soluciones alternativas a diversos problemas laborales, la capacidad de aceptar críticas constructivas, el trato igualitario y la comunicación fluida entre los diferentes niveles de la empresa. En esta investigación podemos apreciar que la cultura dentro de una organización se puede ver impactada de manera positiva o negativa por el clima que pueda existir dentro de ella. Estas variables al ser influyentes en los colaboradores y el trabajo que desempeñan resultan relevantes para estudio por lo que, en el presente plan de investigación, se están considerando como tal.

Flores y Pujada (2018) en su investigación *El Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho 2017*, se plantearon como objetivo general el demostrar la relación existente entre ambas variables. La muestra estuvo compuesta por 320 colaboradores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión y se hizo uso de una encuesta. Los resultados de la tesis arrojaron que si existe una correlación positiva entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral; del mismo modo, se demostró que el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el normativo también guardan relación con el desempeño laboral de los docentes de dicha casa de estudios.

1.2 BASES TEÓRICAS

1.2.1 Variable: Planeamiento estratégico institucional

Conforme a la *Guía para el Planeamiento Institucional*, publicada por CEPLAN (2018) mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 053-2018-CEPLAN/PCD, el planeamiento estratégico institucional, materializado en el Plan Estratégico Institucional (PEI), es: “un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego³ para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve. Estos objetivos se deben reflejar en resultados” (CEPLAN, 2018, p. 14)

El planeamiento estratégico institucional “vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los Objetivos y Acciones Estratégicas de las entidades, expresados como resultados que se espera lograr” (CEPLAN, 2018, p. 16). Por ello, el planeamiento institucional cumple un rol fundamental para que las prioridades institucionales, se concreten en la asignación de recursos.

También, CEPLAN (2018), afirma que, en la planificación estratégica institucional:

(...) la Alta Dirección plasma sus objetivos estratégicos y las principales líneas de acción para el cierre de las brechas identificadas en el corto, mediano y largo plazo, en coordinación con todas las entidades que operan en el territorio y utilizando de manera integrada los sistemas administrativos. Para esto, analiza y elige las alternativas de acción más adecuadas, considerando plazos para el cierre de brechas dentro de las orientaciones nacionales y sectoriales (CEPLAN, 2018, p. 21).

---

³ Un Pliego es toda institución pública que, de acuerdo a la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, recibe dinero del tesoro público para su funcionamiento.

1.2.1.1 Dimensión: Declaración de política institucional

Según el marco metodológico de planeamiento estratégico institucional, que deviene de la *Guía para el Planeamiento Institucional* publicada por CEPLAN (2018), se define a la declaración de política institucional como:

(...) una directriz general que refleja las prioridades y la voluntad política de la entidad en beneficio del ciudadano o su entorno, en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales. Tiene como finalidad orientar el accionar de la entidad (CEPLAN, 2018, p. 22)

Según CEPLAN (2018), la declaración de política institucional se caracteriza por establecer los compromisos y retos prioritarios a ser alcanzados por la entidad en el período de vigencia del PEI. También, incluye los criterios o estándares para evaluar el desempeño de la entidad, consideraciones sobre la administración interna o gestión de los sistemas administrativos, para la utilización eficiente de sus recursos.

Asimismo, según la *Guía para el Planeamiento Institucional*, la declaración de política institucional toma en cuenta los principales lineamientos de política que orientan, según corresponda, a cada institución. Estos lineamientos son: (1) la Política General de Gobierno, (2) las políticas nacionales, (3) las políticas sectoriales, (4) las políticas multisectoriales y (5) las políticas regionales o locales. A su vez, en la declaración de política institucional, también se establece cómo los objetivos estratégicos institucionales de cada entidad, según corresponda, se articulan con: (1) el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), (2) los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), (3) los Planes Estratégicos Multisectoriales (PEM), (4) los Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDC) y (5) los Planes de Desarrollo Local Concertado (PDLC).

Sobre la base del análisis de los resultados de las evaluaciones de los planes institucionales, la máxima autoridad o Titular de la entidad, es el responsable de actualizar la política institucional al inicio de su gestión. Por ello, “La política institucional se concreta en los

planes institucionales, los cuales se orientan a los objetivos prioritarios definidos en esa política” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2018, p. 22).

1.2.1.2 Dimensión: Misión institucional

Según el marco metodológico de planeamiento estratégico institucional de CEPLAN (2018), la misión institucional:

(...) es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace. En términos prácticos, refleja su gran objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales” (CEPLAN, 2018, p. 22).

Asimismo, CEPLAN (2018) indica que, para determinar la misión de una entidad respecto al futuro deseado, es necesario hacer una revisión del mandato legal que la institución ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión.

1.2.1.3 Dimensión: Objetivos estratégicos institucionales.

Según indica CEPLAN (2018), los objetivos estratégico institucionales (OEI):

(...) definen los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna definidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo⁴. De acuerdo con su mandato, una entidad puede plantearse varios OEI (CEPLAN, 2018, p. 32).

---

⁴ La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), aprobada el año 2007 por el Congreso de la República mediante Ley N° 29158, establece en su Artículo N° 3 que, toda entidad del Poder Ejecutivo realiza dos tipos de funciones: (1) sustantivas y (2) de administración interna. Sin embargo, esta precisión también se considera para el Poder Legislativo, el Poder Judicial y los Organismos Constitucionalmente Autónomos (OCAs).

Asimismo, la *Guía para el Planeamiento Institucional*, define dos tipos de objetivos. El primero, denominado OEI de tipo I, corresponde a los objetivos que buscan mejorar el uso y la entrega de los bienes y servicios públicos, en beneficio de la población a la cual sirve la entidad. El segundo, se denominado OEI de tipo II, corresponde a los objetivos que buscan mejorar o fortalecer las condiciones internas de la entidad, a fin de solucionar problemas de gestión u optimizar el uso de sus recursos para atender adecuadamente a su población (CEPLAN, 2018).

CEPLAN (2018) considera que toda institución pública debe verificar la articulación de sus OEI con los objetivos estratégicos definidos en los planes a nivel sectorial o territorial (nacional, regional o local). Por ello, el ente rector del SINAPLAN, sostiene que: “La formulación de los OEI refleja la política institucional de la entidad. Los ministerios y entidades del gobierno nacional definen OEI relacionados a sus competencias exclusivas y las competencias compartidas con gobiernos subnacionales sobre las cuales ejercen rectoría” (CEPLAN, 2018, p. 33).

1.2.1.4 Dimensión: Acciones estratégicas institucionales.

Según indica CEPLAN (2018), las acciones estratégicas institucionales (AEI): “(...) son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI, las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la entidad entrega a sus usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones.” (CEPLAN, 2018, p. 34).

Asimismo, según consta en la *Guía para el Planeamiento Institucional*, la naturaleza de las AEI depende del tipo de OEI al cual contribuyen. En tal sentido, para cumplir los OEI de tipo I, deben plantearse AEI orientadas a entregar a los usuarios externos de la entidad, bienes o servicios finales. Sin embargo, para cumplir los OEI de tipo II, las AEI deben estar orientadas a entregar bienes o servicios intermedios a usuarios internos de la entidad, no

obstante, dependiendo de la estructura y funciones de cada institución pública, pueden existir usuarios externos que se beneficien de este tipo de AEI (CEPLAN, 2018).

Por otro lado, CEPLAN (2018) advierte que, para identificar la ruta estratégica de una entidad pública, es necesario priorizar las acciones estratégicas, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos institucionales planteados en el PEI. Para tal efecto, en orden ascendente, se analiza la vinculación causal entre los AEI y los OEI, así como también, la capacidad de la entidad para llevar a cabo dichas AEI (CEPLAN, 2018, p. 38).

1.2.2 Variable: Gestión del clima organizacional

En la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH que lleva por título *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, establece que, como parte de uno de los procesos comprendidos en el Subsistema Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, la gestión de clima organizacional:

(...) (Está) orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2014, p. 10)

Para un mayor entendimiento del concepto de clima organizacional, SERVIR, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, publicó la *Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*, estableciendo los lineamientos básicos para la gestión del clima organizacional en todas las instituciones que conforman el Estado peruano. Dicha publicación, define que “el clima organizacional es la percepción colectiva de satisfacción de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo” (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2017a, p. 10). Asimismo, SERVIR (2017a), advierte que, para

gestionar el clima organizacional, resulta importante el compromiso de la Alta Dirección. Para tal efecto, el ente rector define cinco dimensiones que deben ser evaluadas en todas las instituciones públicas, como parte del proceso de gestión del clima organizacional, estas son:

- a) Ambiente: Percepción sobre la seguridad de las instalaciones y en la realización del trabajo, entorno de trabajo, trato entre los colaboradores, la existencia de estereotipos, prejuicios o discriminación de algún tipo, facilidades para equilibrar la vida laboral y familiar.
- b) Motivación y sentido de pertenencia: Percepción acerca del trabajo en equipo, el aporte individual y grupal para cumplir los objetivos de la organización, orgullo y compromiso con el trabajo, el equipo, la organización, e identificación con la visión, misión, valores de la empresa.
- c) Gestión del recurso humano: Percepción de los miembros de la entidad sobre la gestión de recursos humanos en función a procesos como selección, inducción, capacitación, bienestar, comunicación, cultura y clima organizacional, entre otros.
- d) Desarrollo profesional: Percepción sobre la autonomía, las posibilidades de capacitación, el crecimiento en la organización, la igualdad de oportunidades, motivación, reconocimiento, flexibilidad y apoyo para la ejecución de funciones.
- e) Dirección y liderazgo: Percepción acerca de las habilidades de los jefes de área para planificar, dirigir, comunicar, organizar, motivar, integrar, obtener resultados, comportamiento ético, toma de decisiones y relaciones interpersonales, apertura y trato con los servidores.

1.2.3 Variable: Gestión de la cultura organizacional

Según norma SERVIR (2014b), la gestión de la cultura organizacional, como proceso del Subsistema Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, es definido como:

(...) la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. Incluye la identificación, definición,

promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2014, p. 10).

Asimismo, SERVIR, como ente rector de los recursos humanos al servicio del Estado, reconoce que la cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan sus servidores civiles (SERVIR, 2017a), por lo que, la cultura debe estar alineada con los objetivos de la entidad y con los procesos de selección, inducción, evaluación, etc. (Fernández, 2018). También, SERVIR advierte que, si la cultura organizacional se gestiona adecuadamente, se convierte en una fortaleza para las instituciones públicas, puesto que alinea a los servidores civiles con el cumplimiento de los propósitos estratégicos y el logro de los objetivos organizacionales (SERVIR, 2017a, p. 17).

Para tal efecto, el ente rector define cinco dimensiones para el diagnóstico de la cultura organizacional en toda institución pública:

1. Líderes (héroes): Son aquellas personas han tenido o tienen un impacto significativo en la entidad y son referentes a seguir por los servidores. Este elemento permite definir las características de personalidad deseadas en los servidores de la organización.
2. Valores: Eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos sus miembros. Pueden estar definidos en el plan estratégico de la empresa o sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización.
3. Normas: Son preceptos que determinan lo que está permitido o no en el comportamiento de los trabajadores de la entidad. Como norma de base debe considerarse la Ley del Código de Ética de la Función Pública y otras normas que regulen el tema de integridad en el Estado, así como el Reglamento Interno de Servidores Civiles o su equivalente.
4. Prácticas compartidas (costumbres y ceremonias): Actividades que se construyen en base a los valores o creencias existentes, las cuales tienen por finalidad materializar los valores en acciones concretas.

5. Comunicación: Define la forma de intercambio de información en la entidad. Cada organización tendrá los canales de comunicación adecuados a las características que posea su propia cultura organizacional.

De acuerdo a Fernández (2018), tanto el clima como la cultura organizacional son factores clave para la retención del talento, razón por la cual, SERVIR, mediante las oficinas de recursos humanos del Estado, deben gestionar adecuadamente ambos procesos. Asimismo, el autor indica que, todo servidor civil: “debe contar con cierta vocación; un comportamiento honesto, desinteresado y de entendimiento de estar contribuyendo al beneficio del país por encima del propio” (Fernández, 2018, p. 173). También, puesto que las entidades públicas gestionan el dinero de todos los ciudadanos, el autor afirma que los servidores necesitan una perspectiva muy fuerte de orientación a las personas y valores para desempeñar funciones en el sector público.

1.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

1.3.1 Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU)

De acuerdo a la “nueva” Ley Universitaria, refrendada por el Congreso de la República en el año 2014, se define a la SUNEDU como:

(...) (el) Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica, funcional, económica, presupuestal y administrativa, para el ejercicio de sus funciones. Tiene naturaleza jurídica de derecho público interno y constituye pliego presupuestal. Tiene domicilio y sede principal en la ciudad de Lima y ejerce su jurisdicción a nivel nacional, con su correspondiente estructura orgánica (Ley N° 30220, art. 12).

Asimismo, la referida Ley, destaca las principales responsabilidades de la institución:

La SUNEDU es también responsable, en el marco de su competencia, de supervisar la calidad del servicio educativo universitario, incluyendo el servicio brindado por entidades o instituciones que por normativa específica se encuentren facultadas a

otorgar grados y títulos equivalentes a los otorgados por las universidades; así como de fiscalizar si los recursos públicos y los beneficios otorgados por el marco legal a las universidades, han sido destinados a fines educativos y al mejoramiento de la calidad (Ley N° 30220, art. 13).

A través de la promulgación de la “nueva” Ley Universitaria, Ley N° 30220, se hace oficial la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), como la institución pública que propicia el derecho de todos los peruanos a “recibir una educación universitaria de calidad y, de esta manera, mejorar sus competencias profesionales” (SUNEDU, 2019a).

1.3.2 Licenciamiento Institucional (universitario)

De acuerdo a la “nueva” Ley Universitaria, aprobada por el Congreso de la República en el año 2014, se define al licenciamiento como “el procedimiento que tiene como objetivo verificar el cumplimiento de condiciones básicas de calidad para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento.” (Ley N° 30220, art. 13).

De acuerdo a SUNEDU (2016), en su publicación *El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano*, promulgada mediante Resolución del Consejo Directivo N° 007-2015-SUNEDU/CD, indica que el licenciamiento institucional es un procedimiento administrativo de observancia obligatoria para todas las universidades del Perú, ya sean públicas o privadas. Dicho procedimiento tiene por finalidad verificar el cumplimiento de la totalidad de las condiciones básicas de calidad (CBC) establecidas por la SUNEDU en la referida publicación. En tal sentido, es el Estado quien otorga, a través de la SUNEDU, la habilitación para prestar el servicio educativo superior universitario en el territorio nacional, mediante la licencia institucional.

Asimismo, SUNEDU (2016), indica que, el licenciamiento institucional, es el procedimiento obligatorio que conlleva a las universidades a alcanzar una licencia que las habilite a prestar

el servicio educativo. Por ello, el licenciamiento institucional tiene como objetivo verificar que las universidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras, así como sus filiales, cumplan con las condiciones básicas de calidad (CBC) establecidas por la misma SUNEDU para ofrecer el servicio educativo superior universitario y autorizar su funcionamiento. Para tal efecto, SUNEDU revisa y actualiza periódicamente las condiciones básicas de calidad, las cuales se detallan en un conjunto de indicadores que conforman la denominada Matriz de Indicadores de CBC, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 2:

Condiciones Básicas de Calidad (CBC) y sus indicadores (cantidad)

Nº de Condición	Descripción	Nº de Indicadores
1	Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudios correspondientes.	8
2	Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento.	7
3	Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros).	11
4	Líneas de investigación a ser desarrolladas.	8
5	Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos de 25% de docentes a tiempo completo.	4
6	Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros).	8
7	Existencia de mecanismos de mediación e inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros).	4
8	CBC Complementaria: transparencia de universidades.	1
Total		55

Nota: Adaptado de Manual de Instrucciones para la Presentación de la Solicitud de Licenciamiento Institucional y la Solicitud de Modificación de Licencia Institucional, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2017b.

En el marco de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria, aprobada mediante Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU, el licenciamiento institucional busca: (1) proteger a los ciudadanos, separando del sistema a aquellas instituciones que no cumplan con las condiciones básicas de calidad, (2) constituirse

como una habilitación legal del Estado para el otorgamiento de los grados y títulos, y (3) ser un proceso evaluativo: definitivo o renovable (SUNEDU, 2016, p. 15).

1.3.3 Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

Mediante la promulgación del Decreto Legislativo N° 1023, por parte de la Presidencia de la República en noviembre del año 2008, la reforma del servicio civil peruano se institucionalizó con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). En dicho Decreto Legislativo, se define a SERVIR como:

(...) (El) Organismo Técnico Especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con personería jurídica de derecho público interno, con competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la administración pública, asumiendo la calidad de ente rector del Sistema (Administrativo de Gestión de Recursos Humanos) (Decreto Legislativo N° 1023, 2008, art. 6).

SERVIR es un organismo técnico especializado, es decir, cuenta con independencia funcional para ejercer su labor a nivel multisectorial e intergubernamental. La importancia de SERVIR, como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, radica en la responsabilidad de liderar la reforma de la gestión de las personas al servicio del Estado, según lo previsto en la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057), tendiendo como principal propósito, buscar “(...) un servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia que sirva mejor a todos los peruanos” (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2019b). La referida Ley del Servicio Civil, establece un nuevo régimen laboral para los trabajadores del sector público que busca regular derechos, obligaciones, compensaciones económicas, condiciones de acceso y permanencia del servicio civil.

Es preciso señalar que, SERVIR, como institución pública, no diseña ni gestiona servicios públicos, pero sí gestiona los recursos humanos de las entidades, responsables del diseño y gestión de dichos procesos. Para tal efecto, SERVIR formula políticas nacionales, emite opinión técnica vinculante, dicta normas, supervisa su cumplimiento y resuelve conflictos

sobre los recursos humanos del Estado y la Ley del Servicio Civil. Corresponde también a SERVIR, “profesionalizar la función pública y fortalecer las oficinas de recursos humanos para pasar de una “administración de planilla” a la “gestión de personas”, así como desarrollar una mayor capacidad gerencial” (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2019b). En tal sentido, la reforma que lidera SERVIR busca que el Estado cuente con trabajadores (servidores civiles) con una clara orientación de servicio al ciudadano, con principios orientados en la meritocracia y con una cultura de mejora continua, basada en la evaluación del desempeño para el logro de objetivos e incentivos en base al rendimiento. La propuesta de SERVIR se refleja en su misión institucional: “Mejorar el servicio civil de manera integral y continua para servir a las ciudadanas y los ciudadanos” (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2019b). Sin embargo, a pesar que todas las entidades públicas peruanas están bajo la rectoría de SERVIR, solo algunas entidades fueron exoneradas de contratar a sus servidores civiles mediante el régimen laboral del servicio civil⁵.

SERVIR es el pilar de una sucesión de reformas que el poder ejecutivo impulsó para modernizar las instituciones públicas⁶. Según SERVIR (2018), la creación de una Autoridad Nacional del Servicio Civil tomó relevancia en el año 2002, durante la suscripción de las Políticas de Estado del Foro del Acuerdo Nacional, así como también, durante el año 2008, durante las negociaciones para la firma del Tratado de Libre Comercio Perú-Estados Unidos. En ambos casos, el Estado se propuso como fin iniciar un conjunto de reformas para fortalecer sus competencias, mediante una gestión eficiente, eficaz, transparente y descentralizada.

---

⁵ A la fecha, las instituciones exoneradas de contratar a su personal bajo el régimen laboral del servicio civil, son: (1) el Banco Central de Reserva del Perú, (2) la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, (3) el Poder Legislativo comprendido por el Congreso de la República y, (4) el Poder Judicial comprendido por todas sus dependencias.

⁶ En el año 2002, el Congreso de la República promulgó la Ley Marco de la Modernización de la Gestión Pública (Ley N° 27658). En dicha Ley se estableció la necesidad de contar con un Estado al servicio del ciudadano. Más tarde en el mismo año, con la firma del Acuerdo Nacional, se establecería como quinta Política de Estado, el objetivo de contar con un “Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado”.

1.3.4 Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos

Mediante la promulgación del Decreto Legislativo N° 1023, por parte de la Presidencia de la República en noviembre del año 2008, se creó el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, siendo este un medio para establecer, desarrollar y ejecutar las políticas de Estado respecto del servicio civil. Este sistema comprende todas aquellas normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas de gestión de los recursos humanos que todas las entidades del sector público deben cumplir (Decreto Legislativo N° 1023, 2008, art. 2).

Asimismo, en la Ley del Servicio Civil, promulgada por el Congreso de la República en el año 2013, se indica que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos está integrado por: (1) La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), (2) las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas y (3) el Tribunal del Servicio Civil (Ley N° 30057, art. 4).

La estructura del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, comprende los siguientes subsistemas: (1) Planificación de políticas de recursos humanos, (2) Organización del trabajo y su distribución, (3) Gestión del empleo, (4) Gestión del rendimiento, (5) Gestión de la compensación, (6) Gestión del desarrollo y la capacitación, (7) Gestión de las relaciones humanas y (8) Resolución de controversias (Decreto Legislativo N° 1023, 2008, art. 5). A excepción del octavo subsistema, cuya facultad pertenece al Tribunal del Servicio Civil, el ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos del Estado, comprende la gestión de siete subsistemas, tal como se indica en el siguiente gráfico:

Figura 3: Ámbito de Acción de las Oficinas de Recursos Humanos del Estado.
Adaptado de “Profesionalizando el Servicio Civil: Reflexiones y Propuestas desde el Perú y América Latina”, por SERVIR, 2018.

Asimismo, según lo normado en el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, SERVIR ejerce rectoría del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, así como también, del régimen laboral del servicio civil, con competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades y regímenes de la administración pública (Decreto Supremo 040-2014-PCM, art. 1).

1.3.5 Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

En la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH que lleva por título *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, se establece que, el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, es el sétimo y

último subsistema del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado. También, la citada norma establece que, el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal. El referido subsistema, según indica la Directiva, da soporte a todos los demás subsistemas, generando las condiciones para un ambiente de trabajo favorable que contribuyan al logro de los objetivos institucionales (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2014).

De acuerdo al Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, aprobado mediante Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, se establece que el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales comprende cinco procesos: (1) Relaciones laborales individuales y colectivas, (2) Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), (3) Bienestar Social, (4) Cultura y Clima Organizacional y (5) Comunicación Interna (Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, art. 3).

1.3.6 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)

De acuerdo con el Decreto Legislativo N° 1088 promulgado el 2008 por el poder ejecutivo, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) es un “organismo de derecho público cuya finalidad es constituirse como el órgano rector y orientador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico” (Decreto Legislativo N° 1088, 2008, art. 5). Asimismo, el CEPLAN se encuentra adscrito a la Presidencia del Consejo de ministros (PCM) y, como organismo técnico especializado, ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

Según CEPLAN (2019), el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico es un organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del SINAPLAN conduciéndolo de manera participativa, transparente y concertada, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país.

Asimismo, CEPLAN, tiene como misión “Ejercer la rectoría y orientar a las entidades del SINAPLAN, en una gestión eficaz y eficiente, para alcanzar la visión concertada de futuro del país que permita el desarrollo armónico y sostenible” (CEPLAN, 2019).

Entra las funciones generales que se le ha conferido realizar al CEPLAN, destaca: “Promover y orientar la formación y actualización profesional y técnica de especialistas en planeamiento estratégico, prospectiva y formulación y evaluación de políticas públicas y planes, en los tres niveles de gobierno y en las instituciones de educación superior” (Decreto Legislativo N° 1088, 2008, art. 10).

1.3.7 Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

En el año 2008, con la promulgación del Decreto Legislativo N° 1088 por parte de la Presidencia de la República, se el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN). Este último es un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales “cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país” (Decreto Legislativo N° 1088, 2008, art. 2).

La estructura del SINAPLAN la conforman: (1) el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), como órgano rector del Sistema; (2) los órganos del poder ejecutivo, legislativo y judicial, sí como también, los organismos constitucionalmente autónomos (OCAS) y los gobiernos regionales y locales que tengan responsabilidades y competencias en el planeamiento estratégico territorial; y (3) el Foro del Acuerdo Nacional, que actúa como instancia de concertación de la planificación estratégica nacional cuando su intervención es solicitada, en su orden, por el Presidente del Consejo de Ministros (PCM) o el Presidente del Consejo Directivo del CEPLAN (Decreto Legislativo N° 1088, 2008, art. 3).

Según CEPLAN (2019), el SINAPLAN tiene como objetivos: (1) Orientar y definir métodos, procesos e instrumentos para articular e integrar en forma coherente la elaboración de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y los planes nacionales; (2) Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico, (3) Desarrollar los procesos y las acciones para el seguimiento de la gestión para resultados de mediano y largo plazo; (4) Promover la cooperación y acuerdos entre el sector público y privado en el proceso de formulación de los planes estratégicos; (5) Promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de mediano y largo plazo y (6) Establecer una visión de futuro compartida y concertada de los objetivos y planes estratégicos.

2 CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2017-2018 de la World Economic Forum (WEF), de las 137 principales economías del mundo, Perú ocupa el puesto 72, en base a la evaluación de su nivel de productividad como resultado de su institucionalidad, políticas y otros factores que determinan su desarrollo a largo plazo, como es el caso del Pilar que mide el indicador de Educación Superior y Entrenamiento, el cual nos ubica en el puesto 81. Sobre dicho Pilar, preocupa que, el subindicador que mide la Calidad del Sistema Educativo, nos ubica en el lugar 124, revelando que la educación superior en nuestro país, es considerada, en términos de calidad, una de las últimas en el mundo.

Sin embargo, el Estado peruano no es ajeno a esta realidad. De hecho, uno de los hitos más trascendentales en beneficio de los ciudadanos, usuarios y proveedores del sector de educación superior, fue la promulgación de la Ley N° 30220, conocida como la “nueva” Ley Universitaria, la cual permitió la creación de la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU), atribuyéndosele a esta, la imperiosa labor de establecer un conjunto de Condiciones Básicas de Calidad (CBC)⁷ para evaluar el otorgamiento del licenciamiento institucional, tanto de universidades públicas como privadas⁸, como parte de la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (PAC) establecida por el Ministerio de Educación (MINEDU). A la fecha, los resultados preliminares a nivel nacional, indican que, de un total de 145 universidades, 10 fueron denegadas para su funcionamiento, 59 se encuentran en proceso de licenciamiento y 76 consiguieron la licencia

---

⁷ SUNEDU (2016) ha establecido ocho CBC: (1) Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudios correspondientes; (2) Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento; (3) Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros), (4) Líneas de investigación a ser desarrolladas; (5) Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos de 25% de docentes a tiempo completo; (6) Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros); (7) Existencia de mecanismos de mediación e inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros) y (8) CBC Complementaria: transparencia de universidades.

⁸ En el sistema universitario peruano, existen tres tipos de universidades: (1) Privada Societaria; (2) Privada Asociativa y (3) Pública. El primero se caracteriza por destinar sus ingresos para fines de lucro. El segundo se caracteriza por reinvertir sus excedentes en beneficio de sus comunidades universitarias. El tercero se caracteriza por obtener financiamiento económico por parte del Estado peruano.

institucional (SUNEDU, 2019b). La mayor tasa de universidades licenciadas, a nivel nacional, la concentra Lima⁹, al rededor del 40%. Llama la atención que, a la fecha, la tasa de licenciamiento de las universidades privadas en Lima, es de 51%; mientras que la tasa de licenciamiento de las universidades públicas en Lima, asciende a 67%. Quizás, esta diferencia permita evidenciar el esfuerzo que el Estado peruano realiza para impulsar la reforma universitaria mediante la transferencia y asignación de recursos adicionales a sus universidades públicas¹⁰.

Un ejemplo destacable respecto a la participación activa del Estado peruano para el mejoramiento de la calidad de sus universidades públicas, es el otorgamiento del licenciamiento institucional, por parte de la SUNEDU, a cuatro casas de estudios con sede en Lima Metropolitana: (1) La Universidad Nacional Agraria la Molina, (2) La Universidad Nacional de Ingeniería, (3) La Universidad Nacional Mayor de San Marcos y (4) La Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (SUNEDU, 2019b). Este hecho no solo ratifica el cumplimiento de las ocho CBC, sino que también, revela que las autoridades universitarias de dichos centros de estudios, gestionaron el clima y la cultura organizacional de sus servidores civiles, bajo la influencia de una metodología de planificación universitaria¹¹ adecuada a las exigencias propias de la reforma para la calidad de la educación superior. Cabe destacar que las universidades públicas son pliegos que conforman el sector que administra el MINEDU, razón por la cual, también se encuentran supeditadas a la rectoría de los sistemas administrativos que son parte del Poder Ejecutivo, como es el caso del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, supervisados tanto por el Centro Nacional

---

⁹ De acuerdo a SUNEDU (2019b), 56 universidades tienen sede en Lima, de las cuales, 20 son privadas asociativas, 27 son privadas societarias y nueve son públicas.

¹⁰ Según informa la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2019), desde la vigencia de la “nueva” Ley Universitaria, el MINEDU, en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), viene invirtiendo más de mil millones de soles a favor de las universidades públicas del país. Las transferencias para dichas instituciones se llevan a cabo en el marco de la firma de Convenios de Gestión Universitaria, los cuales comprometen a ambas partes en la ejecución de proyectos de inversión, así como también, el cumplimiento de las CBC para el otorgamiento del licenciamiento institucional y la implementación de programas para el mejoramiento de las condiciones de sus estudiantes y catedráticos.

¹¹ La segunda CBC: “Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento”, establece siete indicadores que evalúan la articulación de la oferta educativa de las universidades con estudios de demanda laboral, presupuesto institucional, fuentes de financiamiento y planificación estratégica institucional.

de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) como por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), respectivamente.

Tomando como ejemplo las cuatro universidades públicas mencionadas anteriormente, se puede afirmar a priori que, en un contexto de licenciamiento asistido por la SUNEDU, el planeamiento estratégico institucional influye directa y positivamente en los factores laborales que son parte del clima y la cultura organizacional de los servidores civiles que laboran al interior de dichas universidades con sede en Lima Metropolitana. Para analizar si dicho planteamiento se ajusta a la realidad, el presente trabajo propone investigar, como variable independiente, el constructo de planeamiento estratégico institucional, cuya definición se fundamenta en la metodología formulada por el CEPLAN, así como también, informes y estudios realizados por organismos técnicos de cooperación internacional al respecto. También, se propone investigar como variables dependientes, la cultura y el clima organizacional del referido sector, puesto que ambos conceptos están estrechamente relacionados con el cumplimiento de la estrategia institucional, de acuerdo con los lineamientos y guías para la gestión de recursos humanos impartidas por SERVIR.

Sin embargo, previo análisis documental, se ha identificado que, las instituciones públicas en general, carecen de herramientas que les permitan evaluar en qué medida el planeamiento estratégico institucional ejerce influencia en la gestión del clima y la cultura organizacional. Por ello, considerando como unidad de análisis a los servidores civiles que laboran en instituciones públicas de educación superior licenciadas para su funcionamiento en Lima Metropolitana, la presente tesis propone investigar, a través de métodos cuantitativos, el impacto de la variable independiente “planeamiento estratégico institucional” sobre la variable dependiente “gestión del clima y la cultura organizacional”. Ante la probabilidad de revelar evidencias que sugirieran una ausencia de relación entre dichas variables, resulta oportuno preguntarse: ¿qué influencia ejerce el planeamiento estratégico institucional en la gestión del clima y la cultura organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU?

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema general:

¿Qué influencia tiene el Planeamiento Estratégico Institucional en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?

Problemas específicos:

1. ¿Qué influencia ejerce la Declaración de Política Institucional en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?
2. ¿Qué influencia ejerce la Misión Institucional en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?
3. ¿Qué influencia ejercen los Objetivos Estratégicos Institucionales en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?
4. ¿Qué influencia ejercen las Acciones Estratégicas Institucionales en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?

2.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Hipótesis general

El Planeamiento Estratégico Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

2.3.2 Hipótesis específicas

1. La Declaración de Política Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
2. La Misión Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
3. Los Objetivos Estratégicos Institucionales influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
4. Las Acciones Estratégicas Institucionales influyen positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

2.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 Objetivo general

Determinar si el Planeamiento Estratégico Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

2.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar si la Declaración de Política Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
2. Determinar si la Misión Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
3. Determinar si los Objetivos Estratégicos Institucionales influyen en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
4. Determinar si las Acciones Estratégicas Institucionales influyen en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando a los usuarios de esta investigación, la conveniencia de llevar a cabo este trabajo académico radica en la recolección de información cuantitativa sobre la influencia del planeamiento estratégico institucional en la gestión del clima y la cultura organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas por SUNEDU. Para ello, en base a la revisión documental proveniente del sector público, se analizará y establecerá el constructo “Planeamiento estratégico institucional” como variable independiente y “Clima organizacional” al igual que “Cultura organizacional”, ambas como única variable dependiente. De esta manera, se establecerán dimensiones según cada variable de estudio a fin de determinar si los lineamientos estratégicos del sector que conforman las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana, ejercen influencia en los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, de sus servidores civiles.

Considerando a los beneficiarios de esta investigación, la relevancia social de trabajo académico se manifiesta en tres niveles. Primero, la generación de información para facilitar la futura toma de decisiones en materia de planeamiento estratégico institucional y gestión del clima y la cultura organizacional del sector de universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana. Segundo, el mejoramiento de los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, de los servidores civiles que laboran en dichas universidades, como parte de la estrategia institucional, producto de una mejor toma de decisiones de los funcionarios que conforman la alta dirección universitaria. El tercer nivel, corresponde a la satisfacción de los usuarios del referido sector, puesto que, contar con servidores civiles alineados a la estrategia institucional y con condiciones laborales adecuadas, conlleva a que estos brinden productos y servicios públicos de calidad.

Por otro lado, y de manera muy general, las implicaciones prácticas que este trabajo de investigación puede lograr, corresponden a cuestionar la efectividad de las directivas y guías metodológicas que disponen los organismos supervisores de los sistemas administrativos que son materia de estudio en la presente investigación. En ese contexto, se pretende

cuestionar la influencia del planeamiento estratégico institucional en la gestión del clima y la cultura organizacional.

Por último, resulta conveniente desarrollar esta investigación puesto que, la información a recabar respecto a las variables planeamiento estratégico institucional y gestión del clima y la cultura organizacional, permitirá entender si los lineamientos estratégicos de las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana se encuentran articulados con los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, de sus servidores civiles. Este análisis permitirá sensibilizar a los gestores de las Oficina de Recursos Humanos, sobre cómo influir en los servidores civiles para que estos se integren como socios estratégicos de las instituciones que conforman el sector en estudio.

2.6 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Algunas limitaciones que se han considerado, puedan ocurrir durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, son las siguientes:

1. Acceso limitado a servicios y recursos de investigación, prestados por la universidad, sobre información de las variables a investigar y sus autores representativos.
2. Recursos económicos limitados para solventar viáticos, traslado y movilización de los investigadores a las universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU.
3. Reticencia de las autoridades universitarias en propiciar permisos de acceso y autorización para la aplicación de encuestas.
4. Poca disposición de las personas que conforman la muestra para el desarrollo de encuestas que demandan para su aplicación, un tiempo no mayor a 20 minutos.

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según las características, procesos y bondades descritas en la Figura 4, el enfoque de esta investigación es cuantitativo, puesto que, su elaboración, comprendió el desarrollo de un conjunto de diez fases, de acuerdo a la Figura 5. Asimismo, en base a la medición numérica de los conceptos que son materia de estudio, se acopió la información para llevar a cabo las respectivas pruebas de hipótesis. Posteriormente, dicha información fue utilizada para el análisis estadístico de las variables y, a partir de los resultados, se realizaron inferencias sobre la población de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Figura 4: Enfoque Cuantitativo.

Adaptado de “Metodología de la Investigación”, por Hernández et al., 2014.

Figura 5: Proceso Cuantitativo.

Adaptado de “Metodología de la Investigación”, por Hernández et al., 2014.

También, el presente trabajo de investigación es de alcance explicativo, dado que, a partir de la percepción de la muestra, respecto a los conceptos evaluados, se busca conocer la influencia que ejerce la variable independiente sobre la dependiente, en un contexto particular y en función a la metodología cuantitativa (Hernández et al., 2014).

Figura 6: Alcances que puede tener un Estudio Cuantitativo.

Adaptado de “Metodología de la Investigación”, por Hernández et al., 2014.

3.1.1 Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es de base no experimental y de tipo transeccional correlacional-causal (ver Figura 7), puesto que, durante su desarrollo, la variable independiente “Planeamiento Estratégico Institucional” y la variable dependiente “Gestión del Clima y la Cultura Organizacional”, no fueron controladas o manipuladas.

Figura 7: Diseños no Experimentales.
Adaptado de “Metodología de la Investigación”, por Hernández et al., 2014.

Sobre este tipo de investigaciones no experimentales, Hernández, Fernández y Baptista (2014), sostienen que:

En los diseños transeccionales correlacionales-causales, las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) o suceden durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y reporta. En cambio, en los diseños experimentales y cuasiexperimentales se provoca intencionalmente al menos una causa y se analizan sus efectos o función de la relación causa-efecto (p. 158).

Por su parte, Pardo y Ruiz (2005), afirman que, para inferir una relación de causalidad entre la variable independiente y la variable dependiente, “es necesario utilizar diseños experimentales (...) o basar las conclusiones en teorías sólidas” (p. 297). Lo anteriormente citado, también es respaldado por Hernández et al. (2014), quienes afirman que: “En todo estudio, la posible causalidad la establece el investigador de acuerdo con sus hipótesis, las cuales se fundamentan en la revisión de la literatura” (p. 158).

En tal sentido, dado que el diseño del presente trabajo de investigación, en el marco de la metodología cuantitativa, es de base no experimental, de tipo transeccional correlacional-causal y de alcance explicativo, se ha considerado inferir la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, a partir del grado de asociación entre estas. Este criterio se basa en la premisa que: “Es muy común inferir de una relación de correlación, una relación de causalidad” (Lacourly, 2011, p. 119). Por ello: “un alto grado de correlación,

medido por el coeficiente de correlación, puede sugerir una relación causa-efecto (...)” (Arriaza, 2006, p. 77).

3.2 POBLACIÓN / MUESTRA

De acuerdo a la revisión documental¹², se ha identificado que el tamaño de la población está conformado por 12,122 servidores civiles, de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 3:

Universidades Públicas que cuentan con Licenciamiento en Lima Metropolitana

Nº	Universidad	Fecha de licenciamiento	Duración de licencia	Población
1	Universidad Nacional Agraria la Molina	17/03/17	08 años	1,670
2	Universidad Nacional de Ingeniería	27/11/17	10 años	1,011
3	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	03/04/18	10 años	9,022
4	Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur	20/06/18	06 años	419
POBLACIÓN TOTAL				12,122

Nota: Adaptado de https://public.tableau.com/shared/83XR578R4?:display_count=yes, por SUNEDU, 2019b.

3.2.1 Técnica de muestreo

Considerando que el diseño de esta investigación es transeccional y de tipo correlacional-causal, la técnica de muestreo adecuada para este tipo de investigaciones, de acuerdo a Hernández et al. (2014), es el muestreo probabilístico. La aplicación esta técnica se sustenta en el hecho de realizar estimaciones e inferencias sobre una población de estudio, en base a información obtenida a partir de una muestra representativa.

¹² El tamaño de la población fue obtenido mediante consulta al Portal de Transparencia Estándar del Estado Peruano, para cada una de las cuatro universidades públicas. La información declarada por las referidas universidades no estaba actualizada, por lo que se empleó, referencialmente, información histórica del Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

Figura 8: Muestreo Probabilístico.

Adaptado de “Metodología de la Investigación”, por Hernández et al., 2014.

Por ello, como unidad de análisis se encuestará a los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, durante el año 2019. Asimismo, puesto que el tamaño de la población es conocido, para determinar el tamaño de la muestra, se aplicará la técnica de Muestreo Aleatorio Simple (MAS), considerando la estimación de una proporción de población finita, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 4:

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra asumiendo muestreo aleatorio simple.

Estimación de proporciones	
Población infinita	Población finita
$n_0 = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$	$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$

Nota: Adaptado de “Estadística Descriptiva e Inferencial”, por De La Puente, 2018.

Así, se estimó que, para una población conformada por 12,122 servidores civiles, se considera como muestra representativa, a partir de 372 servidores civiles, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5:

Valores para el cálculo del tamaño de muestra estimando una proporción con población finita.

Representación	Valor
e	0.05
α	0.05
Nc	0.95
Z	1.96
p^{13}	0.5
q	0.5
N	12,122
n_0	384
n	372

Nota: Elaboración propia.

Donde:

- e : Es el margen de error muestral, error estándar de la estimación o error absoluto.
- α : Es el nivel de significación, significancia o probabilidad de cometer un error de Tipo I. Se establece a priori por el investigador.
- Nc : Es el nivel o intervalo de confianza en la estimación de la muestra. Se establece en base a $(1 - \alpha)$.
- Z : Es el valor crítico de la distribución Z o puntuaciones Z. Representa los límites que separan la zona de aceptación (nivel de confianza) de la zona de rechazo (nivel de significación), expresados en unidades de desviación estándar, dentro de la curva de distribución normal. Se establece en función al Nc .
- p : Es la probabilidad de la población de ser incluida en la muestra, también conocida como probabilidad de éxito.
- q : Es la probabilidad de la población de no ser incluida en la muestra, también conocida como probabilidad de fracaso o no ocurrencia. Se establece en base a $(1 - p)$.

---

¹³ Dado que no existen investigaciones previas sobre la población materia de estudio, se desconoce la probabilidad de ocurrencia, por lo que se consideró asignar un valor de 50% de éxito (p) y 50% de fracaso (q) (Behar & Grima, 2018; Hernández et al., 2014).

- N : Es número total de la población o tamaño de la población.
- n_0 : Es el tamaño de la muestra preliminar, para poblaciones infinitas.
- n : Es el tamaño de la muestra, para poblaciones finitas.

Finalmente, conocido el tamaño de la muestra, se estimó mediante pesos porcentuales, el número de encuestados por universidad, de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 6:
Estimación del tamaño de la muestra

Nº	Universidad	Porcentaje	Número de encuestados
1	Universidad Nacional Agraria la Molina	14%	51
2	Universidad Nacional de Ingeniería	8%	31
3	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	74%	277
4	Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur	3%	13
ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA		100%	372

Nota: Los pesos porcentuales de cada universidad pública, se hallaron en base al cociente entre la población total y la población de cada una de ellas.

Cabe destacar que, el presente trabajo de investigación, comprende el estudio de un sector y no el estudio de un caso o, cuatro casos independientes. Por ello, la información recabada será analizada en conjunto, indistintamente de la institución educativa de donde provenga, a fin de evitar sesgos en comparaciones y/o comprometer información confidencial que no es de carácter público ni representa un pronunciamiento oficial.

3.2.2 Criterios de inclusión de la población objetivo

La población objetivo incluye a todos los servidores civiles que presten servicios en las cuatro universidades públicas licenciadas mencionadas en el punto anterior. Dichos servidores deberán cumplir los siguientes criterios:

1. Que sean de sexo masculino o femenino.
2. Que, predominantemente, desempeñen labores en el área funcional académica y/o administrativa.
3. Que mantengan un periodo de permanencia en la institución o antigüedad a partir de un año.
4. Que sean clasificados en cualquiera de los niveles jerárquicos.
5. Que mantengan relación laboral a través del régimen del D.L. 276, D.L. 728, D.L. 1057 u otros regímenes laborales especiales.
6. Que sean clasificados en cualquiera de los rangos salariales.
7. Que sean clasificados en cualquiera de los grados de instrucción establecidos por la Ley N.º 30220, “Ley Universitaria”; y Decreto Supremo N.º 010-2015-MINEDU, “Modifica el Reglamento de la Ley N° 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior”.

3.3 SISTEMA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE 01: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Declaración de Política Institucional	Compromisos y prioridades (1-2)	1. La universidad se caracteriza por contar con políticas institucionales articuladas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Medición ordinal (encuesta Likert).	(1)
		2. La universidad cuenta con políticas institucionales para fomentar, entre sus funcionarios y servidores civiles, valores y principios institucionales.		Muy en Desacuerdo
	Articulación y orientación (3-4)	3. La universidad proyecta una misión institucional acorde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.		(2)
		4. La universidad proyecta una misión institucional orientada al cumplimiento de su Estatuto Universitario y a la “nueva” Ley Universitaria.		En desacuerdo
	Voluntad política (5-6)	5. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con los planes institucionales, así como también, los planes territoriales, sectoriales y nacionales.		(3)
		6. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con las políticas: territoriales, sectoriales, nacionales, así como también, de Estado y Gobierno.		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
Misión Institucional		7. La universidad prioriza en su misión institucional, la satisfacción de las necesidades y demandas de sus usuarios internos y externos.		(4)
				De acuerdo
				(5)
				Muy de acuerdo

Objetivos Estratégicos Institucionales	Compromisos y prioridades (7-8)	8. La universidad se caracteriza por priorizar el cumplimiento de su misión institucional en el marco de sus funciones sustantivas y de administración interna.
	Articulación y orientación (9-10)	9. La universidad cuenta con una misión institucional articulada a la misión sectorial propuesta por el Ministerio de Educación.
		10. La universidad tiene una misión institucional articulada a las políticas y planes: territoriales, sectoriales y nacionales.
	Formulación y participación (11-12)	11. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas metas.
		12. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular objetivos que reflejan la estrategia de la institución.
	Cumplimiento y propósito (13-14)	13. La universidad insta a todas sus dependencias al cumplimiento de metas físicas para el logro de sus objetivos estratégicos.
		14. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus objetivos estratégicos.
	Desempeño y seguimiento (15-16)	15. La universidad evalúa a sus dependencias el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.
		16. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus objetivos estratégicos.
	Formulación y participación (17-18)	17. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación y priorización de iniciativas para el establecimiento de acciones estratégicas.
Acciones Estratégicas Institucionales		18. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular una ruta estratégica institucional que

	contemple acciones estratégicas priorizadas en iniciativas y actividades.
Cumplimiento y propósito (19-20)	19. La universidad insta a todas sus dependencias a cumplir metas físicas para llevar a cabo acciones estratégicas institucionales. 20. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus acciones estratégicas institucionales.
Desempeño y seguimiento (21-22)	21. La universidad evalúa a sus dependencias la ejecución de acciones estratégicas mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales. 22. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus acciones estratégicas institucionales.

VARIABLE 02: GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL				
Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Gestión del Clima Organizacional	Ambiente (23-24)	23. Su universidad se caracteriza por ofrecer a sus servidores civiles recursos, herramientas, materiales y espacios apropiados para que se sientan en comodidad y realicen su trabajo con eficiencia.	Medición ordinal (Likert) adaptada a medición de intervalo.	(1) Muy en Desacuerdo
		24. Su universidad ofrece facilidades para sostener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal/familiar.		
	Motivación y sentido de pertenencia (25-26)	25. Considera usted que, recomendaría su universidad para trabajar.		(2) En desacuerdo
		26. Considera usted que, se siente identificado con la visión, misión y valores de su universidad pública.		
	Gestión del recurso humano (27-28)	27. Considera usted que, su universidad, cuenta con una cultura organizacional clara y fuerte.		(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
		28. Considera usted que, en su universidad, existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo.		
	Desarrollo profesional (29-30)	29. Considera usted que, en su universidad, se le respeta su autonomía para decidir cómo realizar sus labores y actividades diarias.		(4) De acuerdo
		30. Su universidad se caracteriza por brindar las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus servidores civiles.		
	Dirección y liderazgo (31-32)	31. Considera usted que, su jefe inmediato, tiene un buen nivel de transparencia con usted y con su equipo de trabajo.		(5) Muy de acuerdo
		32. Su universidad se caracteriza por contar con una alta dirección que planifica, organiza, dirige, comunica y motiva a los servidores civiles para obtener mejores resultados.		

VARIABLE 03: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL				
Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Gestión de la Cultura Organizacional	Valores (33-34)	33. Su universidad se caracteriza por promover valores que usted considera importantes para su realización personal, familiar y profesional.	Medición ordinal (Likert) adaptada a medición de intervalo.	(1) Muy en Desacuerdo
		34. Considera usted que, en su universidad, se fomenta la equidad y se valora el aporte de todos sus servidores civiles.		
	Prácticas compartidas (35-36)	35. Considera usted que, su jefe inmediato, reconoce el buen trabajo que usted realiza.		(2) En desacuerdo
		36. Considera usted que, en su universidad, se celebran los logros y el aprendizaje de los servidores civiles.		
	Líderes (37-38)	37. Considera usted que, en su universidad, los líderes propician el trabajo en equipo para obtener mejores resultados.		(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
		38. Considera usted que, en su universidad, los líderes y la alta dirección practican lo que predicán.		
	Normas (39-40)	39. Considera usted que, su universidad, cuenta con normas y reglas claras que facilitan su trabajo.		(4) De acuerdo
		40. Su universidad se caracteriza por cumplir con su código de ética.		
	Comunicación (41-42)	41. Su universidad se caracteriza por permitir a todos los niveles de su institución el acceso a la información de manera oportuna.		(5) Muy de acuerdo
		42. Considera usted que, trabajar en su universidad, le permite brindar información verídica, transparente y oportuna.		

3.3.2 Técnica de recolección de datos

Con el propósito de acopiar información de cuatro universidades públicas licenciadas por SUNEDU para operar en Lima Metropolitana, se desarrolló una encuesta tipo Likert. La elección de este instrumento obedece al criterio de cuantificar la percepción de los encuestados respecto a las opciones que marcaron como respuestas (ver Figura 9). Cabe destacar que, a pesar de que la escala Likert es utilizada, comúnmente, para mediciones de tipo ordinal, también puede ser “forzada” para realizar mediciones de tipo intervalo (Hernández et al., 2014, p. 243).

Figura 9: Opciones o puntos en las escalas de Likert.

Adaptado de “Metodología de la Investigación”, por Hernández et al., 2014.

El diseño del referido instrumento se estructuró en un solo formato de encuesta, tomando como insumos los ítems desarrollados en la matriz de operacionalización de variables, a fin de evaluar el grado de asociación e influencia que existe entre las variables de estudio y sus respectivas dimensiones (ver Anexo 02). Para su desarrollo, se previó que los encuestados dediquen un tiempo no mayor a 20 minutos.

La validación del cuestionario fue discutida por un grupo conformado por tres jueces expertos en la materia (ver Anexo 03). Asimismo, la confiabilidad, fiabilidad y consistencia interna del referido instrumento, fue determinada mediante el análisis del Coeficiente de Alfa de Cronbach.

3.3.3 Técnica de procesamiento y análisis de la información

Puesto que la información recabada fue cuantificada, para su procesamiento y análisis, se utilizaron tanto estadísticos descriptivos como inferenciales. Para tal efecto, se empleó como hardware, una MacBook Air y, como software, la versión 2019 de Microsoft Excel for Mac, así como también, el programa IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Mac, en su versión 25.

4.1   FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En la presente investigación, el Coeficiente de Alfa de Cronbach fue utilizado para determinar la coherencia interna de los ítems que conforman el instrumento aplicado para la recolección de información, puesto que las respuestas obtenidas por la muestra, se clasifican en un sistema de puntuación continuo y, a priori, las respuestas de las variables materia de estudio y sus respectivas dimensiones, podrían considerarse de escala de medición de intervalo (Hernández et al., 2014).

El resultado obtenido del Coeficiente de Alfa de Cronbach, de acuerdo a Hernández et al. (2014), puede valorarse por el criterio del investigador y, asimismo, por otros investigadores y usuarios del estudio. Sin embargo, los citados autores destacan la opinión de otros expertos, quienes, recomiendan que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach, no debería ser inferior a 0.70.

Por ello, en el presente trabajo de investigación, se consideró evaluar el Coeficiente de Alfa de Cronbach, tanto para los ítems que conforman el instrumento global, como para los ítems que conforman las dos variables materia de estudio, según los siguientes criterios.

Tabla 7:
Criterios para la calificación del instrumento.

Calificación del instrumento	Valor del coeficiente
Inaceptable	< 0.50
Pobre	>= 0.50
Cuestionable	>= 0.60
Aceptable	>= 0.70
Bueno	>= 0.80
Excelente	>= 0.90

Nota: Elaboración propia.

4.1.1 Análisis de fiabilidad global del instrumento

Tabla 8:

Resumen de procesamiento de casos para la fiabilidad global de instrumento.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	372	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	372	100,0

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

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Tabla 9:

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la fiabilidad global del instrumento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	42

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

De acuerdo con las Tablas 8 y 9, se observa que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems que conforman el instrumento de recolección de datos corresponde a 0.935. Este resultado revela un “excelente” grado de correlación entre los ítems que conforman el instrumento global, por lo que, se asume coherencia, consistencia y congruencia interna

Tabla 10:

Estadísticas de total de elemento para la fiabilidad global del instrumento.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. La universidad se caracteriza por contar con políticas institucionales articuladas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	155,80	244,670	,552	,933
2. La universidad cuenta con políticas institucionales para fomentar, entre sus funcionarios y servidores civiles, valores y principios institucionales.	156,18	248,655	,421	,934
3. La universidad proyecta una misión institucional acorde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.	156,07	246,472	,518	,933
4. La universidad proyecta una misión institucional orientada al cumplimiento de la “nueva” Ley Universitaria y su Estatuto Universitario.	156,08	246,767	,545	,933
5. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con los planes institucionales, así como también, los planes territoriales, sectoriales y nacionales.	156,01	248,935	,416	,934
6. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con las políticas: territoriales, sectoriales, nacionales, así como también, de Estado y Gobierno.	156,06	247,074	,467	,934
7. La universidad prioriza en su misión institucional, la satisfacción de las necesidades y demandas de sus usuarios internos y externos.	156,11	247,112	,484	,934
8. La universidad se caracteriza por priorizar el cumplimiento de su misión institucional en el marco de sus funciones sustantivas y de administración interna.	156,07	245,210	,569	,933
9. La universidad cuenta con una misión institucional articulada a la misión sectorial propuesta por el Ministerio de Educación.	156,01	245,588	,528	,933

10. La universidad tiene una misión institucional articulada a las políticas y planes: territoriales, sectoriales y nacionales.	156,00	247,032	,472	,934
11. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas metas.	156,04	246,537	,522	,933
12. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular objetivos que reflejan la estrategia de la institución.	156,05	246,690	,495	,934
13. La universidad insta a todas sus dependencias al cumplimiento de metas físicas para el logro de sus objetivos estratégicos.	156,09	248,278	,438	,934
14. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus objetivos estratégicos.	156,04	247,632	,457	,934
15. La universidad evalúa a sus dependencias el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.	156,05	247,415	,460	,934
16. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus objetivos estratégicos.	156,05	247,318	,494	,934
17. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación y priorización de iniciativas para el establecimiento de acciones estratégicas.	156,01	247,167	,486	,934
18. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular una ruta estratégica institucional que contemple acciones estratégicas priorizadas en iniciativas y actividades.	156,06	248,001	,446	,934
19. La universidad insta a todas sus dependencias a cumplir metas físicas para llevar a cabo acciones estratégicas institucionales.	156,00	245,167	,566	,933
20. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus acciones estratégicas institucionales.	156,05	246,839	,487	,934
21. La universidad evalúa a sus dependencias la ejecución de acciones estratégicas mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.	156,07	245,712	,539	,933

22. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus acciones estratégicas institucionales.	156,05	246,577	,511	,933
23. La universidad se caracteriza por ofrecer a sus servidores civiles recursos, herramientas, materiales y espacios apropiados para que se sientan en comodidad y realicen su trabajo con eficiencia.	155,80	244,670	,552	,933
24. La universidad ofrece facilidades para sostener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal/familiar.	156,18	248,655	,421	,934
25. Considera usted que recomendaría su universidad para trabajar.	156,11	246,945	,528	,933
26. Considera usted que se siente identificado con la visión, misión y valores de su universidad pública.	156,03	248,991	,408	,934
27. Considera usted que su universidad cuenta con una cultura organizacional clara y fuerte.	156,09	247,222	,455	,934
28. Considera usted que en su universidad existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo.	156,13	247,265	,471	,934
29. Considera usted que en su universidad se le respeta su autonomía para decidir cómo realizar sus labores y actividades diarias.	156,09	245,264	,560	,933
30. La universidad se caracteriza por brindar las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus servidores civiles.	156,03	245,721	,513	,933
31. Considera usted que su jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia con usted y con su equipo de trabajo.	156,02	247,178	,458	,934
32. La universidad se caracteriza por contar con una alta dirección que planifica, organiza, dirige, comunica y motiva a los servidores civiles para obtener mejores resultados.	156,07	246,536	,512	,933
33. La universidad se caracteriza por promover valores que usted considera importantes para su realización personal, familiar y profesional.	156,08	246,967	,475	,934

34. Considera usted que en su universidad se fomenta la equidad y se valora el aporte de todos sus servidores civiles.	156,11	248,258	,433	,934
35. Considera usted que su jefe inmediato reconoce el buen trabajo que usted realiza.	156,07	247,866	,438	,934
36. Considera usted que en su universidad se celebran los logros y el aprendizaje de los servidores civiles.	156,08	247,494	,449	,934
37. Considera usted que en su universidad los líderes propician el trabajo en equipo para obtener mejores resultados.	156,09	247,416	,479	,934
38. Considera usted que en su universidad los líderes y la alta dirección practican lo que predicán.	156,05	247,302	,469	,934
39. Considera usted que su universidad cuenta con normas y reglas claras que facilitan su trabajo.	156,10	248,125	,432	,934
40. La universidad se caracteriza por contar con un código de ética que establece lo que está bien o mal.	156,04	245,201	,551	,933
41. La universidad se caracteriza por permitir a todos los niveles de su institución el acceso a la información de manera oportuna.	156,07	245,712	,539	,933
42. Considera usted que, trabajar en su universidad pública, le permite brindar información verídica, transparente y oportuna.	156,05	246,577	,511	,933

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 10, se observa que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach no incrementaría considerablemente si alguno de los elementos que conforman el instrumento de recolección de datos, fuera eliminado. Por ello, se decidió mantener la misma cantidad de ítems.

4.1.2 Análisis de fiabilidad: variable Planeamiento Estratégico Institucional

Tabla 11:

Resumen de procesamiento de casos para la variable Planeamiento Estratégico Institucional.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	372	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	372	100,0

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

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Tabla 12:

Coficiente de Alfa de Cronbach para la variable Planeamiento Estratégico Institucional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,878	22

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

De acuerdo con las Tablas 11 y 12, se observa que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems que conforman el instrumento que mide la variable Planeamiento Estratégico Institucional, corresponde a 0.878. Este resultado revela un “buen” grado de correlación entre los ítems que conforman la escala que mide Planeamiento Estratégico Institucional, por lo que, se asume coherencia, consistencia y congruencia interna.

Tabla 13:

Estadísticas de total de elemento para la variable Planeamiento Estratégico Institucional.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. La universidad se caracteriza por contar con políticas institucionales articuladas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	79,89	64,848	,516	,871
2. La universidad cuenta con políticas institucionales para fomentar, entre sus funcionarios y servidores civiles, valores y principios institucionales.	80,27	66,886	,384	,875
3. La universidad proyecta una misión institucional acorde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.	80,16	65,298	,524	,871
4. La universidad proyecta una misión institucional orientada al cumplimiento de la “nueva” Ley Universitaria y su Estatuto Universitario.	80,17	65,947	,507	,871
5. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con los planes institucionales, así como también, los planes territoriales, sectoriales y nacionales.	80,10	67,039	,379	,875
6. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con las políticas: territoriales, sectoriales, nacionales, así como también, de Estado y Gobierno.	80,15	66,058	,432	,874
7. La universidad prioriza en su misión institucional, la satisfacción de las necesidades y demandas de sus usuarios internos y externos.	80,20	66,126	,445	,873
8. La universidad se caracteriza por priorizar el cumplimiento de su misión institucional en el marco de sus funciones sustantivas y de administración interna.	80,16	65,039	,541	,870
9. La universidad cuenta con una misión institucional articulada a la misión sectorial propuesta por el Ministerio de Educación.	80,09	65,315	,492	,872
10. La universidad tiene una misión institucional articulada a las políticas y planes: territoriales, sectoriales y nacionales.	80,08	66,077	,433	,873
11. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas metas.	80,13	65,832	,483	,872

12. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular objetivos que reflejan la estrategia de la institución.	80,14	65,838	,462	,873
13. La universidad insta a todas sus dependencias al cumplimiento de metas físicas para el logro de sus objetivos estratégicos.	80,17	66,655	,405	,874
14. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus objetivos estratégicos.	80,12	66,303	,426	,874
15. La universidad evalúa a sus dependencias el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.	80,14	66,180	,429	,874
16. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus objetivos estratégicos.	80,14	66,148	,463	,873
17. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación y priorización de iniciativas para el establecimiento de acciones estratégicas.	80,10	66,095	,453	,873
18. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular una ruta estratégica institucional que contemple acciones estratégicas priorizadas en iniciativas y actividades.	80,15	66,516	,412	,874
19. La universidad insta a todas sus dependencias a cumplir metas físicas para llevar a cabo acciones estratégicas institucionales.	80,09	65,084	,532	,870
20. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus acciones estratégicas institucionales.	80,13	65,486	,491	,872
21. La universidad evalúa a sus dependencias la ejecución de acciones estratégicas mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.	80,15	65,370	,504	,871
22. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus acciones estratégicas institucionales.	80,14	65,747	,482	,872

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 13, se observa que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach no incrementaría considerablemente si alguno de los elementos que conforman el instrumento de recolección de datos, fuera eliminado. Por ello, se decidió mantener la misma cantidad de ítems.

4.1.3 Análisis de fiabilidad: variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional

Tabla 14:

Resumen de procesamiento de casos para la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	372	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	372	100,0

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

Tabla 15:

Coefficiente de Alfa de Cronbach para la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	20

De acuerdo con las Tablas 14 y 15, se observa que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach de los ítems que conforman el instrumento que mide la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional, corresponde a 0.857. Este resultado revela un “buen” grado de correlación entre los ítems que conforman la escala que mide la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional, por lo que, se asume coherencia, consistencia y congruencia interna.

Tabla 16:

Estadísticas de total de elemento para la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
23. La universidad se caracteriza por ofrecer a sus servidores civiles recursos, herramientas, materiales y espacios apropiados para que se sientan en comodidad y realicen su trabajo con eficiencia.	71,86	52,203	,512	,848
24. La universidad ofrece facilidades para sostener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal/familiar.	72,23	54,061	,378	,853
25. Considera usted que recomendaría su universidad para trabajar.	72,16	53,102	,504	,849
26. Considera usted que se siente identificado con la visión, misión y valores de su universidad pública.	72,09	54,170	,369	,854
27. Considera usted que su universidad cuenta con una cultura organizacional clara y fuerte.	72,14	53,404	,411	,852
28. Considera usted que en su universidad existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo.	72,19	53,334	,437	,851
29. Considera usted que en su universidad se le respeta su autonomía para decidir cómo realizar sus labores y actividades diarias.	72,15	52,486	,520	,848
30. La universidad se caracteriza por brindar las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus servidores civiles.	72,09	52,658	,475	,850
31. Considera usted que su jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia con usted y con su equipo de trabajo.	72,07	53,334	,419	,852
32. La universidad se caracteriza por contar con una alta dirección que planifica, organiza, dirige, comunica y motiva a los servidores civiles para obtener mejores resultados.	72,13	52,946	,483	,849

33. La universidad se caracteriza por promover valores que usted considera importantes para su realización personal, familiar y profesional.	72,13	53,268	,434	,851
34. Considera usted que en su universidad se fomenta la equidad y se valora el aporte de todos sus servidores civiles.	72,16	53,861	,392	,853
35. Considera usted que su jefe inmediato reconoce el buen trabajo que usted realiza.	72,12	53,731	,391	,853
36. Considera usted que en su universidad se celebran los logros y el aprendizaje de los servidores civiles.	72,14	53,553	,403	,853
37. Considera usted que en su universidad los líderes propician el trabajo en equipo para obtener mejores resultados.	72,14	53,452	,440	,851
38. Considera usted que en su universidad los líderes y la alta dirección practican lo que predicán.	72,10	53,397	,430	,851
39. Considera usted que su universidad cuenta con normas y reglas claras que facilitan su trabajo.	72,15	53,799	,390	,853
40. La universidad se caracteriza por contar con un código de ética que establece lo que está bien o mal.	72,09	52,369	,519	,848
41. La universidad se caracteriza por permitir a todos los niveles de su institución el acceso a la información de manera oportuna.	72,12	52,662	,501	,849
42. Considera usted que, trabajar en su universidad pública, le permite brindar información verídica, transparente y oportuna.	72,10	53,129	,466	,850

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 16, se observa que, el valor del Coeficiente de Alfa de Cronbach no incrementaría considerablemente si alguno de los elementos que conforman el instrumento de recolección de datos, fuera eliminado. Por ello, se decidió mantener la misma cantidad de ítems.

4.2 ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA MUESTRA

a. Composición y distribución de la muestra según sexo.

Tabla 17:

Composición de la muestra por sexo.

Sexo	Recuento	Porcentaje
Femenino	158	42%
Masculino	214	58%
Total general	372	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 10: Distribución Porcentual de los Encuestados por Sexo.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

b. Composición y distribución de la muestra según área funcional.

Tabla 18:

Composición de la muestra por área funcional.

Área funcional	Recuento	Porcentaje
Área Académica	178	48%
Área Administrativa	147	40%
Otras	47	13%
Total general	372	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 11: Distribución Porcentual de los Encuestados por Área Funcional.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

c. Composición y distribución de la muestra según régimen laboral.

Tabla 19:

Composición de la muestra por régimen laboral.

Régimen Laboral	Recuento	Porcentaje
D.L. 1057 - CAS	116	31%
D.L. 276	135	36%
Otro tipo de contrato	121	33%
Total general	372	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 12: Distribución Porcentual de los Encuestados por Régimen Laboral.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

d. Composición y distribución de la muestra según tiempo de servicio.

Tabla 20:

Composición de la muestra por tiempo de servicio.

Tiempo de servicio	Recuento	Porcentaje
De 01 a 03 años	93	25%
De 04 a 06 años	93	25%
De 07 a 09 años	83	22%
De 10 a 12 años	74	20%
De 13 a 15 años	29	8%
Total general	372	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 13: Distribución Porcentual de los Encuestados por Tiempo de Servicio.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

e. Composición y distribución de la muestra según nivel jerárquico.

Tabla 21:

Composición de la muestra por nivel jerárquico.

Nivel jerárquico	Recuento	Porcentaje
Analista	47	13%
Asistente	76	20%
Auxiliar	35	9%
Coordinador	2	1%
Especialista	9	2%
Jefe de oficina	2	1%
Jefe de unidad	4	1%
Profesional	147	40%
Técnico	50	13%
Total general	372	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 14: Distribución Porcentual de los Encuestados por Nivel Jerárquico.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

f. Composición y distribución de la muestra según grado de instrucción.

Tabla 22:

Composición de la muestra por grado de instrucción.

Grado de instrucción	Recuento	Porcentaje
Grado de Bachiller	13	3%
Grado de Doctor	33	9%
Grado de Maestro	65	17%
Título de Profesional	126	34%
Título de Profesional Técnico	22	6%
Título de Segunda Especialidad	87	23%
Título de Técnico	26	7%
Total general	372	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 15: Distribución Porcentual de los Encuestados por Grado de Instrucción.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

g. Composición y distribución de la muestra según rango remunerativo.

Tabla 23:

Composición de la muestra por rango remunerativo.

Rango remunerativo	Recuento	Porcentaje
De S/. 1,500.00 a S/. 3,499.00	146	39%
De S/. 3,500.00 a S/. 5,499.00	135	36%
De S/. 5,500.00 a S/. 7,499.00	81	22%
De S/. 7,500.00 a S/. 9,499.00	10	3%
Total general	372	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 16: Distribución Porcentual de los Encuestados por Rango Remunerativo.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

4.3 ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados según el número de respuestas obtenidas por la muestra, las cuales, fueron codificadas en la escala: (1) Muy en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo y (5) Muy de acuerdo. Dado que, en este apartado, dichas respuestas fueron agrupadas por cada variable y sus respectivas dimensiones, se consideró mostrar los estadísticos descriptivos por cada ítem, en el Anexo 04. Asimismo, en este apartado, no se ha considerado establecer un barómetro para valorar la percepción promedio de la muestra (o promedio resultante), a fin de evitar sesgos de interpretación sobre la actitud de los encuestados.

4.3.1 Variable: Planeamiento Estratégico Institucional

Tabla 24:

Respuestas según la percepción de la variable Planeamiento Estratégico Institucional.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	5118	63%
En desacuerdo	200	2%
Muy de acuerdo	1001	12%
Muy en desacuerdo	122	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1743	21%
Total general	8184	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 17: Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la variable Planeamiento Estratégico Institucional.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 24 y la Figura 17, la cantidad de respuestas en los ítems que conforman la variable Planeamiento Estratégico Institucional, coinciden mayoritariamente con “De acuerdo” (63%). Consecuentemente, las respuestas “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (12%), son en cantidad, el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Muy de acuerdo” (12%), ocupan el tercer lugar. Por último, las respuestas “En desacuerdo” (2%) y “Muy en desacuerdo” (1%), ocupan en cantidad, el cuarto y quinto lugar, respectivamente.

4.3.1.1 Dimensión: Declaración de Política Institucional

Tabla 25:

Respuestas según la percepción de la dimensión Declaración de Política Institucional.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	1378	62%
En desacuerdo	55	2%
Muy de acuerdo	289	13%
Muy en desacuerdo	31	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	479	21%
Total general	2232	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 18: Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Declaración de Política Institucional.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 25 y la Figura 18, la cantidad de respuestas en los ítems que conforman la dimensión Declaración de Política Institucional, coinciden mayoritariamente con “De acuerdo” (62%). Consecuentemente, las respuestas “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (21%), son en cantidad, el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Muy de acuerdo” (13%), ocupan el tercer lugar. Por último, las respuestas “En desacuerdo” (2%) y “Muy en desacuerdo” (1%), ocupan en cantidad, el cuarto y quinto lugar, respectivamente.

4.3.1.2 Dimensión: Misión Institucional

Tabla 26:

Respuestas según la percepción de la dimensión Misión Institucional.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	911	61%
En desacuerdo	33	2%
Muy de acuerdo	190	13%
Muy en desacuerdo	24	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	330	22%
Total general	1488	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 19: Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Misión Institucional.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 26 y la Figura 19, la cantidad de respuestas en los ítems que conforman la dimensión Misión Institucional, coinciden mayoritariamente con “De acuerdo” (61%). Consecuentemente, las respuestas “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (22%), son en cantidad, el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Muy de acuerdo” (13%), ocupan el tercer lugar. Por último, la cantidad de respuestas que coinciden con “En desacuerdo” (2%) y “Muy en desacuerdo” (2%), ocupan el cuarto lugar en simultáneo.

4.3.1.3 Dimensión: Objetivos Estratégicos Institucionales

Tabla 27:

Respuestas según la percepción de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	1414	63%
En desacuerdo	61	3%
Muy de acuerdo	254	11%
Muy en desacuerdo	31	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	472	21%
Total general	2232	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 20: Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 27 y la Figura 20, la cantidad de respuestas en los ítems que conforman la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales, coinciden mayoritariamente con “De acuerdo” (63%). Consecuentemente, las respuestas “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (21%), son en cantidad, el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Muy de acuerdo” (11%), ocupan el tercer lugar. Por último, las respuestas “En desacuerdo” (3%) y “Muy en desacuerdo” (1%), ocupan en cantidad, el cuarto y quinto lugar, respectivamente.

4.3.1.4 Dimensión: Acciones Estratégicas Institucionales

Tabla 28:

Respuestas según la percepción de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	1415	63%
En desacuerdo	51	2%
Muy de acuerdo	268	12%
Muy en desacuerdo	36	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	462	21%
Total general	2232	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 21: Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 28 y la Figura 21, la cantidad de respuestas en los ítems que conforman la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales, coinciden mayoritariamente con “De acuerdo” (63%). Consecuentemente, las respuestas “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (21%), son en cantidad, el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Muy de acuerdo” (12%), ocupan el tercer lugar. Por último, la cantidad de respuestas que coinciden con “En desacuerdo” (2%) y “Muy en desacuerdo” (2%), ocupan el cuarto lugar en simultáneo.

4.3.2 Variable: Gestión del Clima y la Cultura Organizacional

Tabla 29:

Respuestas según la percepción de la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	4488	60%
En desacuerdo	174	2%
Muy de acuerdo	916	12%
Muy en desacuerdo	113	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1749	24%
Total general	7440	100%

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Figura 22: Distribución Porcentual de las Respuestas según la Percepción de la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 29 y la Figura 22, la cantidad de respuestas en los ítems que conforman la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional, coinciden mayoritariamente con “De acuerdo” (60%). Consecuentemente, las respuestas “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (24%), son en cantidad, el segundo grupo mayoritario. Por otro lado, la cantidad de respuestas que coinciden con “Muy de acuerdo” (12%), ocupan el tercer lugar. Por último, la cantidad de respuestas que coinciden con “En desacuerdo” (2%) y “Muy en desacuerdo” (2%), ocupan el cuarto lugar en simultáneo.

4.4 ANÁLISIS DE ESTADÍSTICOS INFERENCIALES

La información recabada mediante el instrumento de recolección de datos será analizada mediante estadísticos no paramétricos, si se observa que alguno de estos supuestos no se cumplen: (1) el nivel de medición de las variables debe ser de intervalo o razón; (2) la distribución poblacional de la variable dependiente debe ser normal y (3) la distribución de las poblaciones materia de estudio deben tener similar dispersión (varianza homogénea u homocedasticidad) (Hernández et al., 2014, p. 304).

Bajo ese criterio, el primer supuesto descrito en el párrafo precedente puede confirmarse a priori, puesto que la información acopiada mediante una encuesta Likert, a pesar de utilizarse comúnmente como de medición ordinal, puede ser “forzada” para considerarse de tipo intervalo (Hernández et al., 2014, p. 243). En consecuencia, corresponde validar el segundo supuesto. Para tal efecto, se consideró lo sugerido por Morales y Rodríguez (2016), quienes sostienen que: “aunque las muestras grandes tiendan a disminuir los efectos perjudiciales de la no normalidad, el investigador debería evaluar la normalidad de todas las variables incluidas en el estudio” (párr. 12).

4.4.1 Prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos

H0: La distribución de las variables en estudio y sus dimensiones no difiere de la distribución normal.

H1: La distribución de las variables en estudio y sus dimensiones difiere de la distribución normal

Tabla 30:

Resumen de prueba de hipótesis para la distribución normal de los datos.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Planeamiento Estratégico Institucional es normal con la media 83,95 y la desviación estándar 8,480.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de Declaración de Política Institucional es normal con la media 22,94 y la desviación estándar 2,619.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de Misión Institucional es normal con la media 15,25 y la desviación estándar 1,987.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de Objetivos Estratégicos Institucionales es normal con la media 22,84 y la desviación estándar 2,591.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de Acciones Estratégicas Institucionales es normal con la media 22,91 y la desviación estándar 2,763.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
6	La distribución de Gestión del Clima y la Cultura Organizacional es normal con la media 75,91 y la desviación estándar 7,652.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

¹Lilliefors corregida

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 30, la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov ha confirmado que el valor del nivel de significación (0.00) es inferior al 5%, tanto para las dos variables de estudio como para las cuatro dimensiones. Asimismo, dado que el *p-valor* es inferior al 5%, el riesgo de cometer un error de Tipo I al rechazar la hipótesis nula se ve

considerablemente compensado con un nivel de confianza superior al 95%. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, comprobándose así, que los resultados no tienen una distribución normal¹⁴.

De esta manera, queda descartada la posibilidad de aplicar pruebas paramétricas en el presente trabajo de investigación, puesto que, el supuesto de distribución normal de los datos, no se cumple. En tal sentido, la información recabada mediante el instrumento de recolección de datos será analizada mediante test no paramétricos, hecho que, para las respectivas pruebas de hipótesis, supone el tratamiento de las variables materia de estudio y sus respectivas dimensiones, como datos cuantitativos de medición ordinal.

Cabe recordar, sin embargo, que el diseño del presente trabajo de investigación cuantitativo, es base no experimental, de tipo transeccional correlacional-causal y alcance explicativo; por lo que, para inferir la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, se ha considerado someter a prueba las hipótesis planteadas, analizando el grado de asociación entre las variables de estudio, mediante el Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman¹⁵ (Rho de Spearman), puesto que: “Es muy común inferir de una relación de correlación, una relación de causalidad” (Lacourly, p. 119). Para tal efecto, también se tendrá en cuenta que: “un alto grado de correlación, medido por el coeficiente de correlación, puede sugerir una relación causa-efecto (...)” (Arriaza, p. 77).

También, en el presente trabajo de investigación, se ha considerado analizar, mediante el coeficiente de determinación (R^2), si la influencia que ejerce la variable independiente sobre la variable dependiente, podría ser explicada mediante un modelo de regresión lineal simple, considerando lo sugerido por Gamero (2017), quien sostiene que: “(...) el análisis de regresión necesita de una relación causal entre las variables, mientras que la correlación no. La elección de una u otra técnica dependerá de los objetivos que persiga la investigación, recordando que para la regresión resulta imprescindible la hipótesis de causalidad” (p. 445).

---

¹⁴ Para un análisis detallado de los estadísticos descriptivos de la prueba de distribución normal, en el Anexo 05, se muestran los resultados de las variables materia de estudio y sus respectivas dimensiones.

¹⁵ Este indicador es utilizado, comúnmente, para inferir la correlación lineal entre dos variables cuantitativas de tipo ordinal o intervalo, así como también, inferir la dirección e intensidad de dicha asociación.

Sin embargo, previo análisis de Correlación y Regresión, resulta importante inferir si la información recabada mediante el instrumento de recolección de datos, es aleatoria. Para tal efecto, se ha considerado aplicar el Test de Rachas a las variables que conforman este estudio y a sus respectivas dimensiones, según se muestra a continuación.

4.4.2 Prueba de hipótesis para la aleatoriedad de los datos

H0: Las respuestas de los encuestados no dependen del orden de los ítems que conforman la variable de estudio.

H1: Las respuestas de los encuestados dependen del orden de los ítems que conforman la variable de estudio.

Tabla 31:

Prueba de hipótesis para la aleatoriedad de los datos.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La secuencia de valores definida por Planeamiento Estratégico Institucional $\leq 85,00$ y $> 85,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,736	Retener la hipótesis nula.
2	La secuencia de valores definida por Declaración de Política Institucional $\leq 23,00$ y $> 23,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,268	Retener la hipótesis nula.
3	La secuencia de valores definida por Misión Institucional $\leq 15,00$ y $> 15,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,946	Retener la hipótesis nula.
4	La secuencia de valores definida por Objetivos Estratégicos Institucionales $\leq 23,00$ y $> 23,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,238	Retener la hipótesis nula.
5	La secuencia de valores definida por Acciones Estratégicas Institucionales $\leq 23,00$ y $> 23,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,876	Retener la hipótesis nula.
6	La secuencia de valores definida por Gestión del Clima y la Cultura Organizacional $\leq 77,00$ y $> 77,00$ es aleatoria.	Prueba de rachas para una muestra	,848	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 31, los resultados de la Prueba de Rachas confirman que, la variable Planeamiento Estratégico Institucional, sus cuatro dimensiones y, la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional, muestran un *p-valor* superior al nivel de significancia asumido en esta investigación (0.05). En consecuencia, se retiene la hipótesis nula y se infiere que la información es aleatoria o producto del azar¹⁶, puesto que, las respuestas de los encuestados, no dependen del orden de los ítems que conforman cada variable.

---

¹⁶ Para un análisis detallado de los estadísticos descriptivos de la prueba de aleatoriedad de los datos, en el Anexo 06, se muestran los resultados de las variables materia de estudio y sus respectivas dimensiones.

4.4.3 Prueba de hipótesis general

H0: El Planeamiento Estratégico Institucional no influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

H1: El Planeamiento Estratégico Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

Tabla 32:

Correlación entre Planeamiento Estratégico Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

			Planeamiento Estratégico Institucional	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Planeamiento Estratégico Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,940**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	372	372
	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,940**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	372	372

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 32, el valor de la prueba estadística del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman (0.94), se sugiere la existencia de una correlación positiva y de intensidad fuerte respecto a la percepción de las dos variables que conforman este estudio. También, se sugiere que el Rho de Spearman es significativo, puesto que el *p-valor* (0.00) no supera el nivel de significancia asumido en esta investigación (0.05). Asimismo, dado que el *p-valor* es inferior al 5%, el riesgo de cometer un error de Tipo I al rechazar la hipótesis nula se ve considerablemente compensado con un nivel de confianza superior al 95%. En conclusión, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Figura 23: Gráfico de Dispersión entre Planeamiento Estratégico Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Figura 23, la dispersión respecto a la percepción del concepto que comprende la variable Planeamiento Estratégico, aumenta en la medida que también lo hace la percepción del concepto que comprende la variable Institucional Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. Por ello, la correlación entre la percepción de ambos conceptos podría ser explicada, a priori¹⁷, mediante un modelo de regresión lineal simple, puesto que, el Coeficiente de Determinación (0.976), refleja una bondad de ajuste positiva y fuerte¹⁸.

¹⁷ Para validar la aplicación de un modelo de regresión lineal simple, los residuos de las variables en estudio, deben cumplir con los siguientes tres supuestos: (1) deben tener independencia entre sí; (2) deben tener una varianza homogénea (homocedasticidad) y (3) deben tener una distribución normal. Dadas las limitaciones en el tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

¹⁸ Cabe destacar que, para determinar si la correlación entre dos variables puede ser explicada por un modelo de regresión lineal o, por otros modelos, es necesario llevar a cabo pruebas estadísticas mucho más rigurosas. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

4.4.4 Prueba de hipótesis específica 01:

- H0: La Declaración de Política Institucional no influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
- H1: La Declaración de Política Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

Tabla 33:

Correlación entre Declaración de Política Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

			Declaración de Política Institucional	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Declaración de Política Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	,587**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	372	372
	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,587**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	372	372

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 33, el valor de la prueba estadística del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman (0.587), se sugiere la existencia de una correlación positiva y de intensidad media respecto a la percepción de la dimensión Declaración de Política Institucional y la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. También, se sugiere que el Rho de Spearman es significativo, puesto que el *p-valor* (0.00) no supera el nivel de significancia asumido en esta investigación (0.05). Asimismo, dado que el *p-valor* es inferior al 5%, el riesgo de cometer un error de Tipo I al rechazar la hipótesis nula se ve considerablemente compensado con un nivel de confianza

superior al 95%. En conclusión, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Figura 24: Gráfico de Dispersión entre Declaración de Política Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.
 Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Figura 24, la dispersión respecto a la percepción del concepto que comprende la dimensión Declaración de Política Institucional, aumenta en la medida que también lo hace la percepción del concepto que comprende la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. Por ello, la correlación entre la percepción de ambos conceptos podría ser explicada, a priori¹⁹, mediante un modelo de regresión lineal simple, puesto que, el Coeficiente de Determinación (0.728), refleja una bondad de ajuste positiva y alta²⁰.

¹⁹ Para validar la aplicación de un modelo de regresión lineal simple, los residuos de las variables en estudio, deben cumplir con los siguientes tres supuestos: (1) deben tener independencia entre sí; (2) deben tener una varianza homogénea (homocedasticidad) y (3) deben tener una distribución normal. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

²⁰ Cabe destacar que, para determinar si la correlación entre dos variables puede ser explicada por un modelo de regresión lineal o, por otros modelos, es necesario llevar a cabo pruebas estadísticas mucho más rigurosas. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

4.4.5 Prueba de hipótesis específica 02:

- H0: La Misión Institucional no influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
- H1: La Misión Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

Tabla 34:
Correlación entre Misión Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

		Misión Institucional	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Misión Institucional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,591**
		N	,000
	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	372
		Sig. (bilateral)	372
		N	,591**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 34, el valor de la prueba estadística del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman (0.591), se sugiere la existencia de una correlación positiva y de intensidad media respecto a la percepción de la dimensión Misión Institucional y la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. También, se sugiere que el Rho de Spearman es significativo, puesto que el *p-valor* (0.00) no supera el nivel de significancia asumido en esta investigación (0.05). Asimismo, dado que el *p-valor* es inferior al 5%, el riesgo de cometer un error de Tipo I al rechazar la hipótesis nula se ve considerablemente compensado con un nivel de confianza superior al 95%. En conclusión, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Figura 25: Gráfico de Dispersión entre Misión Institucional y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Figura 25, la dispersión respecto a la percepción del concepto que comprende la dimensión Misión Institucional, aumenta en la medida que también lo hace la percepción del concepto que comprende la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. Por ello, la correlación entre la percepción de ambos conceptos podría ser explicada, a priori²¹, mediante un modelo de regresión lineal simple, puesto que, el Coeficiente de Determinación (0.662), refleja una bondad de ajuste positiva y moderada²².

²¹ Para validar la aplicación de un modelo de regresión lineal simple, los residuos de las variables en estudio, deben cumplir con los siguientes tres supuestos: (1) deben tener independencia entre sí; (2) deben tener una varianza homogénea (homocedasticidad) y (3) deben tener una distribución normal. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

²² Cabe destacar que, para determinar si la correlación entre dos variables puede ser explicada por un modelo de regresión lineal o, por otros modelos, es necesario llevar a cabo pruebas estadísticas mucho más rigurosas. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

4.4.6 Prueba de hipótesis específica 03:

- H0: Los Objetivos Estratégicos Institucionales no influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.
- H1: Los Objetivos Estratégicos Institucionales influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

Tabla 35:

Correlación entre Objetivos Estratégicos Institucionales y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

		Objetivos Estratégicos Institucionales	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Objetivos Estratégicos Institucionales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,627**
		N	372
	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	,627**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	372

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 35, el valor de la prueba estadística del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman (0.627), se sugiere la existencia de una correlación positiva y de intensidad moderada respecto a la percepción de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales y la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. También, se sugiere que el Rho de Spearman es significativo, puesto que el *p-valor* (0.00) no supera el nivel de significancia asumido en esta investigación (0.05). Asimismo, dado que el *p-valor* es inferior al 5%, el riesgo de cometer un error de Tipo I al rechazar la hipótesis nula se ve considerablemente compensado con un nivel de confianza

superior al 95%. En conclusión, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Figura 26: Gráfico de Dispersión entre Objetivos Estratégicos Institucionales y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Figura 26, la dispersión respecto a la percepción del concepto que comprende la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales, aumenta en la medida que también lo hace la percepción del concepto que comprende la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. Por ello, la correlación entre la percepción de ambos conceptos podría ser explicada, a priori²³, mediante un modelo de regresión lineal simple, puesto que, el Coeficiente de Determinación (0.725), refleja una bondad de ajuste positiva y moderada²⁴.

²³ Para validar la aplicación de un modelo de regresión lineal simple, los residuos de las variables en estudio, deben cumplir con los siguientes tres supuestos: (1) deben tener independencia entre sí; (2) deben tener una varianza homogénea (homocedasticidad) y (3) deben tener una distribución normal. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

²⁴ Cabe destacar que, para determinar si la correlación entre dos variables puede ser explicada por un modelo de regresión lineal o, por otros modelos, es necesario llevar a cabo pruebas estadísticas mucho más rigurosas. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

4.4.7 Prueba de hipótesis específica 04:

H0: Las Acciones Estratégicas Institucionales no influyen positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

H1: Las Acciones Estratégicas Institucionales influyen positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.

Tabla 36:

Correlación entre Acciones Estratégicas Institucionales y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

			Acciones Estratégicas Institucionales	Gestión del Clima y la Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Acciones	Coeficiente de correlación	1,000	,551**
	Estratégicas	Sig. (bilateral)	.	,000
	Institucionales	N	372	372
	Gestión del	Coeficiente de correlación	,551**	1,000
	Clima y la	Sig. (bilateral)	,000	.
	Cultura Organizacional	N	372	372

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en SPSS versión 25. Elaboración propia.

Según se observa en la Tabla 35, el valor de la prueba estadística del Coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman (0.551), se sugiere la existencia de una correlación positiva y de intensidad media respecto a la percepción de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales y la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. También, se sugiere que el Rho de Spearman es significativo, puesto que el *p-valor* (0.00) no supera el nivel de significancia asumido en esta investigación (0.05). Asimismo, dado que el *p-valor* es inferior al 5%, el riesgo de cometer un error de Tipo I al rechazar la hipótesis nula se ve considerablemente compensado con un nivel de confianza superior al 95%. En conclusión, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Figura 27: Gráfico de Dispersión entre Acciones Estratégicas Institucionales y Gestión del Clima y la Cultura Organizacional.

Datos obtenidos de la encuesta aplicada, procesados en Microsoft Excel 2019. Elaboración propia.

Según se observa en la Figura 27, la dispersión respecto a la percepción del concepto que comprende la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales, aumenta en la medida que también lo hace la percepción del concepto que comprende la variable Gestión del Clima y la Cultura Organizacional. Por ello, la correlación entre la percepción de ambos conceptos podría ser explicada, a priori²⁵, mediante un modelo de regresión lineal simple, puesto que, el Coeficiente de Determinación (0.705), refleja una bondad de ajuste positiva y alta²⁶.

²⁵ Para validar la aplicación de un modelo de regresión lineal simple, los residuos de las variables en estudio, deben cumplir con los siguientes tres supuestos: (1) deben tener independencia entre sí; (2) deben tener una varianza homogénea (homocedasticidad) y (3) deben tener una distribución normal. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

²⁶ Cabe destacar que, para determinar si la correlación entre dos variables puede ser explicada por un modelo de regresión lineal o, por otros modelos, es necesario llevar a cabo pruebas estadísticas mucho más rigurosas. Dadas las limitaciones de tiempo, el presente trabajo de investigación no contempla dicho análisis.

La hipótesis general planteada en la presente investigación, sostiene que, el Planeamiento Estratégico Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. De acuerdo al resultado de la prueba no paramétrica del Coeficiente de correlación de Spearman (0.94), se sugiere, a partir de la percepción de los servidores civiles encuestados, la existencia de una correlación positiva y de intensidad fuerte entre la variable independiente “Planeamiento Estratégico Institucional” y la variable dependiente “Gestión del Clima y la Cultura Organizacional”. Asimismo, de acuerdo al resultado del análisis de regresión lineal, mediante el Coeficiente de determinación (0.976), se sugiere, a partir de la percepción de los servidores civiles encuestados, la existencia de una relación causal positiva y de intensidad fuerte, entre la variable independiente (X) y la variable dependiente (Y), la cual puede ser explicada mediante una ecuación lineal ($Y = 0.83 + 1.09X$).

Partiendo de la hipótesis general, se planteó la primera hipótesis específica de esta investigación, la cual sostiene que, la Declaración de Política Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. Ante ello, el resultado de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman (0.587), sugiere, desde la perspectiva de los servidores civiles encuestados, la existencia de una correlación positiva y de intensidad media entre la dimensión “Declaración de Política Institucional” y la variable dependiente “Gestión del Clima y la Cultura Organizacional”. Asimismo, de acuerdo al resultado del análisis de regresión lineal, mediante el Coeficiente de determinación (0.728), se sugiere, a partir de la percepción de los servidores civiles encuestados, la existencia de una relación causal positiva y de intensidad alta, entre la dimensión (X) y la variable dependiente (Y), la cual puede ser explicada mediante una ecuación lineal ($Y = 0.78 + 0.29X$).

La segunda hipótesis específica sostiene que, la Misión Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. Frente a ello, el resultado de la prueba no paramétrica del Coeficiente de correlación de Spearman (0.591), sugiere, desde el punto de vista de los servidores civiles encuestados, la existencia de una correlación positiva y de intensidad media entre la dimensión “Misión Institucional” y la variable dependiente “Gestión del Clima y la Cultura Organizacional”. Asimismo, de acuerdo al resultado del análisis de regresión lineal, mediante el Coeficiente de determinación (0.662), se sugiere, a partir de la percepción de los servidores civiles encuestados, la existencia de una relación causal positiva y de intensidad moderada, entre la dimensión (X) y la variable dependiente (Y), la cual puede ser explicada mediante una ecuación lineal ($Y = 0.78 + 0.21X$).

Sobre la tercera hipótesis, este trabajo de investigación sostiene que los Objetivos Estratégicos Institucionales influyen positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. El resultado de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman (0.627), sugiere, desde la apreciación de los servidores civiles encuestados, una correlación positiva y de intensidad moderada entre la dimensión “Objetivos Estratégicos Institucionales” y la variable dependiente “Gestión del Clima y la Cultura Organizacional”. Asimismo, de acuerdo al resultado del análisis de regresión lineal, mediante el Coeficiente de determinación (0.725), se sugiere, a partir de la percepción de los servidores civiles encuestados, la existencia de una relación causal positiva y de intensidad alta, entre la dimensión (X) y la variable dependiente (Y), la cual puede ser explicada mediante una ecuación lineal ($Y = 0.95 + 0.29X$).

La cuarta hipótesis específica planteada en esta investigación, sostiene que las Acciones Estratégicas Institucionales influyen positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. Ante ello, el resultado de la prueba no paramétrica de Rho de Spearman (0.551), sugiere, desde la perspectiva de los servidores civiles encuestados, una correlación positiva y de intensidad media entre la

dimensión “Acciones Estratégicas Institucionales” y la variable dependiente “Gestión del Clima y la Cultura Organizacional”. Asimismo, de acuerdo al resultado del análisis de regresión lineal, mediante el Coeficiente de determinación (0.705), se sugiere, a partir de la percepción de los servidores civiles encuestados, la existencia de una relación causal positiva y de intensidad alta, entre la dimensión (X) y la variable dependiente (Y), la cual puede ser explicada mediante una ecuación lineal ($Y = 0.11 + 0.3X$).

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. La presente investigación estableció como objetivo general, determinar si el Planeamiento Estratégico Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. Por tal motivo, se realizaron pruebas no paramétricas en base a la cuantificación de la percepción de los servidores civiles encuestados. Los resultados obtenidos producto de dichas pruebas, permitieron inferir la existencia de una correlación (positiva y fuerte) y causalidad (positiva y fuerte) entre las citadas variables materia de estudio. Por tal motivo, se concluye que los lineamientos estratégicos determinados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) de las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana, influyen directamente en la gestión de los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, que son parte del Clima y la Cultura Organizacional, de sus servidores civiles.
2. Como primer objetivo específico, esta investigación estableció determinar si la Declaración de Política Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. Para dar respuesta a ello y en base a la cuantificación de la percepción de los servidores civiles encuestados, se llevaron a cabo pruebas no paramétricas cuyos resultados permitieron inferir la existencia de correlación (positiva y media) y causalidad (positiva y alta) entre la referida dimensión y la variable de estudio. Por tal motivo, se concluye que, la voluntad política de las autoridades universitarias, así como los compromisos, retos y prioridades que las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana establecen, influyen directamente en la gestión de los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, que son parte del Clima y la Cultura Organizacional, de sus servidores civiles.

3. Como segundo objetivo específico, esta investigación estableció determinar si la Misión Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. Para dar respuesta a ello y en base a la cuantificación de la percepción de los servidores civiles encuestados, se llevaron a cabo pruebas no paramétricas cuyos resultados permitieron inferir la existencia de correlación (positiva y media) y causalidad (positiva y moderada) entre la referida dimensión y la variable en cuestión. Por tal motivo, se concluye que, las funciones sustantivas y de administración interna, así como también, el mandato legal de las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana, influyen directamente en la gestión de los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, que son parte del Clima y la Cultura Organizacional, de sus servidores civiles.
4. Como tercer objetivo específico, esta investigación estableció determinar si los Objetivos Estratégicos Institucionales influyen en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. Para dar respuesta a ello y en base a la cuantificación de la percepción de los servidores civiles encuestados, se llevaron a cabo pruebas no paramétricas cuyos resultados permitieron inferir la existencia de correlación (positiva y moderada) y causalidad (positiva y alta) entre la dimensión citada y la variable en cuestión. Por tal motivo, se concluye que, los resultados que las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana esperan alcanzar para fortalecer sus condiciones internas y entregar bienes y servicios públicos de calidad, influyen directamente en la gestión de los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, que son parte del Clima y la Cultura Organizacional, de sus servidores civiles.
5. Como cuarto objetivo específico, esta investigación estableció determinar si las Acciones Estratégicas Institucionales influyen en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019. Para dar respuesta a ello y en base a la cuantificación de la percepción de los servidores civiles encuestados, se llevaron a cabo pruebas no paramétricas cuyos resultados permitieron inferir la existencia de correlación

(positiva y media) y causalidad (positiva y alta) entre la dimensión en referencia y la variable de estudio. Por tal motivo, se concluye que, las actividades e iniciativas que las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana priorizan para entregar bienes y servicios finales a sus usuarios externos, así como también, bienes y servicios intermedios a sus usuarios internos, influyen directamente en la gestión de los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, que son parte del Clima y la Cultura Organizacional, de sus servidores civiles.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Dado que existe correlación (positiva y fuerte) y causalidad (positiva y fuerte) entre el Planeamiento Estratégico Institucional y la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en las universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019; se recomienda a los miembros de los Comités de Elaboración del PEI, afianzar el trabajo conjunto con los gestores de las respectivas Oficina de Recursos Humanos, a fin de incluir como objetivo estratégico institucional, el mejoramiento de los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, que son parte del Clima y la Cultura Organizacional de sus servidores civiles; estableciendo para ello, metas e indicadores para su evaluación y seguimiento, de acuerdo a los lineamientos básicos y guías para evaluar el Clima y la Cultura Organizacional establecidas por SERVIR.
2. Dado que existe correlación (positiva y media) y causalidad (positiva y alta) entre la Declaración de Política Institucional y la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019; se recomienda a los gestores de las respectivas Oficinas de Recursos Humanos, incluir en sus Planes de Acción de Clima y Cultura Organizacional, actividades que pongan de manifiesto la voluntad política de las autoridades universitarias para mejorar los factores laborales, intrínsecos y extrínsecos, de sus servidores civiles. Estas iniciativas pueden ir acompañadas con ceremonias, agasajos y eventos de confraternidad, para condecorar y reconocer públicamente, el

compromiso, dedicación y cumplimiento de las normas, estatutos, políticas, planes y reglamentos internos.

3. Dado que existe correlación (positiva y media) y causalidad (positiva y moderada) entre la Misión Institucional y la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019; se recomienda a los gestores de las respectivas Oficinas de Recursos Humanos, incluir en sus Planes de Acción de Clima y Cultura Organizacional, actividades que permitan fortalecer el vínculo que mantiene identificados a los servidores civiles, con la razón de ser de sus respectivas universidades públicas, a fin de generar un fuerte sentimiento de autorrealización por contribuir al cumplimiento tanto de sus mandatos legales como de sus funciones sustantivas y de administración interna.
4. Dado que existe correlación (positiva y moderada) y causalidad (positiva y alta) entre los Objetivos Estratégicos Institucionales y la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019; se recomienda a los gestores de las respectivas Oficinas de Recursos Humanos, considerar en sus Planes de Acción de Clima y Cultura Organizacional, incluir actividades que permitan sensibilizar a los servidores civiles sobre la importancia de cumplir con las metas y los resultados que las universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana esperan alcanzar mediante la entrega de bienes y servicios públicos de calidad y el fortalecimiento de sus condiciones internas, en el marco de la metodología de planeamiento estratégico nacional impartida por CEPLAN.
5. Dado que existe correlación (positiva y media) y causalidad (positiva y alta) entre las Acciones Estratégicas Institucionales y la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas por SUNEDU en Lima Metropolitana, al 2019; se recomienda a los miembros de los Comités de Elaboración del PEI, afianzar el trabajo conjunto con los gestores del Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas de las respectivas Oficinas de Recursos Humanos, a fin de priorizar un conjunto de actividades que permitan fomentar el compromiso de los

servidores civiles para cumplir con la estrategia institucional de ofrecer bienes y servicios de calidad.

6. Dadas las características y limitaciones de esta investigación, los resultados obtenidos respecto a la relación causal entre las variables de estudio y el sector analizado, no deben ser considerados como concluyentes. Por ello, se recomienda a las mismas universidades públicas licenciadas en Lima Metropolitana, así como también, a las comunidades académicas que las conforman, realizar más investigaciones al respecto, considerando como punto de partida, los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación. Del mismo modo, se hace extensiva esta invitación para que más investigadores continúen aportando más conocimientos científicos respecto a las variables y el sector analizado en el presente trabajo de investigación.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A., Atairo, D., & Camou, A. (2015). Gobernabilidad y Democracia en la Universidad Pública Latinoamericana: Argentina y México en Perspectiva Comparada. En Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), *Los Desafíos de la Universidad Pública en América Latina y el Caribe* (pp. 19-117). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=4721841> [Consulta 10 de marzo de 2019].
- Acosta, T. (2015). *La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional en la facultad de ciencias empresariales de la UNE, 2014*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Facultad de Ciencias de la Educación. Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/912/TD%20CE%20A21%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 29 de marzo de 2019].
- Ancona, M., Camacho, M., & García, C. (2012). Motivación Laboral en Empleados Administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 5 (4), 121-134. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n4-2012/RIAF-V5N4-2012-10.pdf> [Consulta: 11 de febrero de 2019].
- Arévalo, K, Castillo, B., Espinoza, M., & Horna, F. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Público de Educación Superior Pregrado*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8254> [Consulta: 13 de febrero de 2019].

Arriaza, A. (2006). *Guía Práctica de Análisis de Datos*. Córdoba: Junta de Andalucía & IFAPA. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/314984329_Guia_practica_de_analisis_de_datos [22 de marzo de 2019].

Asencio, H. (2016). Leadership, Trust and Organizational Performance in the Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 5–22. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=120666052&lang=es> [Consulta: 24 de diciembre de 2018].

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (10 de noviembre de 2014). Directiva N° 002-SERVIR-GDSRH “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”. [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE]. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2014/Res238-2014-SERVIR-PE.pdf> [Consulta: 20 de febrero de 2019].

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2017a). Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE]. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf> [Consulta: 20 de febrero de 2019].

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2017b). Lineamientos para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión De Recursos Humanos. [Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 036-2017-SERVIR-PE]. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res036-2017-SERVIR-PE.pdf> [Consulta: 20 de febrero de 2019].

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2019a). *SERVIR publica las guías para la gestión de los procesos de “Cultura y Clima Organizacional” y “Comunicación Interna” del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos en el Estado*. Lima: SERVIR. Recuperado de <https://www.servir.gob.pe/servir-publica-las-guias-para-la-gestion-de-los-procesos-de-cultura-y-clima-organizacional-y-comunicacion-interna-del-sistema-administrativo-de-gestion-de-los-recur/> [Consulta: 12 de febrero de 2019].

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2019b). *¿Quiénes Somos?*. Lima: SERVIR. Recuperado de <https://www.servir.gob.pe/nosotros/quienes-somos/> [Consulta: 16 de febrero de 2019].

Baca, A.M., León, M.E., Mayta, J., & Bancayán, C. (2014). Aseguramiento de la calidad de la formación universitaria en el Perú. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17 (3), 35-47. doi: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.17.3.204151> [Consulta: 27 de febrero de 2019].

Baker, K. (2002). *Organizational Culture*. Recuperado de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf> [Consulta: 25 de marzo de 2019].

Barreda, H. (2016). Planeamiento Estratégico en Universidades de América Latina. *Revista GUAL*, 9 (1), 257-277. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p257> [Consulta: 21 de marzo de 2019].

Behar, R., & Grima, P. (2018). *55 Respuestas a Dudas Típicas de Estadísticas*. 2ª ed. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=5425993> [Consulta: 22 de enero de 2019].

Berta, A., Villalva, D., Romaní, J., & Neyra, M. (2017). *Plan Estratégico del Sector Universitario de Pregrado Público de Lima*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9588> [Consulta: 26 de enero de 2019].

Baño, D., Villacrés, E., Arboleda, L., & García, T. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo - Ecuador. *Revista Industrial Data*, 19 (2), 59-68. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/12816/11609> [Consulta: 11 de mayo de 2019].

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.

Brunner, J. (2016). (Ed). *Educación Superior en Iberoamérica: Informe 2016*. Santiago de Chile: CINDA & RIL editores. Recuperado de <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf> [Consulta 10 de marzo de 2019].

Calvo, S. (2014). Estrategia de Gestión Educativa para fortalecer el Clima Organizacional de la comunidad de Docentes y Administrativos, del Colegio Instituto Bogotá Ciudad Berna. (Tesis de maestría, Universidad Libre, Facultad de Ciencias de la Educación. Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1> [Consulta: 26 de marzo de 2019].

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3ª. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Campos, C., & Flores, A. (2017). *Evaluación de los Efectos del Marco Regulatorio de la SUNEDU en los Costos Logísticos de las Universidades Peruanas: Propuesta de un Modelo de Análisis*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9748> [Consulta: 17 de marzo de 2019].

Canvar, T., Uygun, Ö., Tekez, E., Sevincli, A., Kilicarslan A., & Dülger, E. (2012). Evaluation of Public Strategic Planning Models for Turkish Universities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (58), 138-148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.987> [Consulta: 20 de marzo de 2019].

Centro de Desarrollo Industrial (CDI). (2019). *Informe Global de Competitividad 2018: WEF Publica Informe de Competitividad Global con Nueva Estructura*. Lima: Centro de Desarrollo Industrial & Sociedad Nacional de Industrias. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/> [Consulta: 16 de abril de 2019].

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2014). Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. [Resolución de Presidencia Del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD]. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_internos/resolucion-n026-2014ceplanpcd/ [Consulta: 18 de diciembre de 2018].

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2017a). Guía para el Planeamiento Institucional. [Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-

2017-CEPLAN/PCD]. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_internos/resolucion-n033-2017ceplanpcd/ [Consulta: 18 de diciembre de 2018].

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2017b). Guía para el planeamiento institucional. [Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 062-2017-CEPLAN/PCD]. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-nov2017-web.pdf> [Consulta: 18 de diciembre de 2018].

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2019). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/quienes-somos/> [Consulta: 22 de febrero de 2019].

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (31 de octubre de 2018). Guía para el Planeamiento Institucional. [Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 053-2018-CEPLAN/PCD]. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_internos/resolucion-n053-2018-ceplan-pcd/ [Consulta: 18 de diciembre de 2019].

Chávez, L. (2014). *Modelo de Comportamiento Organizacional en la Educación Superior Tecnológica, para los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán*. (Tesis doctoral, Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, México). Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2016/lcc/comportamiento.html> [Consulta: 18 de diciembre de 2018].

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: McGraw-Hill

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª . ed. Recuperado de [https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato I. 2006 . Introducci%C3%B3n a la teor%C3%ADa general de la administraci%C3%B3n. 7a. ed. . M%C3%A9xico. McGraw Hill. pp. 298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_.Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n._7a._ed._.M%C3%A9xico._McGraw_Hill._pp._298) [Consulta: 13 de enero de 2019].
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: la Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. 3ª ed. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcmhe/detail.action?docID=5045249> [Consulta: 25 de diciembre de 2018].
- Chiyon, I., Fontana, A., & Cazorla, A. (2012). Toward a Planning Model for the Peruvian University System as a Competitive Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (46), 1077-1083. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.251> [Consulta: 19 de marzo de 2019]
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). *Prospectiva en América Latina Aprendizajes a partir de la Práctica*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43722-prospectiva-america-latina-aprendizajes-partir-la-practica> [Consulta: 03 de enero de 2019].
- Congreso de la República del Perú. (9 de julio de 2014). Ley Universitaria [Ley N° 30220]. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf> [Consulta: 02 de febrero de 2019].
- Consejo Nacional de Acreditación de Chile (CNA-Chile). (2009). *Desafíos y Perspectivas de la Dirección Estratégica de las Instituciones Universitarias*. Santiago de Chile: Ediciones CNA-Chile. Recuperado de <https://www.cnachile.cl/Biblioteca%20Documentos%20de%20Interes/Desafios-y-Perspectivas.pdf> [Consulta: 08 de abril de 2019].

Consejo Nacional de Educación (CNE). (2014). *Lineamientos para Elaborar los Nuevos Estatutos de las Universidades en el Marco de la Ley N° 30220*. Lima: CNE. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3314> [Consulta: 15 de marzo de 2019].

Consejo Nacional de Educación (CNE). (2016). *Proyecto Educativo Nacional: Balance y Recomendaciones 2015*. 2ª ed. Lima: Consejo Nacional de Educación. Recuperado de <https://www.spsd.org.pe/wp-content/uploads/2016/09/Proyecto-Educativo-Nacional-Balances-y-Recomendaciones-2015-CNE.pdf> [Consulta: 06 de marzo de 2019].

Cuenca, R. (2015). (Ed.) *La Educación Universitaria en el Perú: Democracia, Expansión y Desigualdades*. Lima: IEP. Recuperado de <http://repositorio.iep.org.pe/bitstream/IEP/603/2/estudiossobredesigualdad10.pdf> [Consulta: 14 de febrero de 2019].

Cuerda, A., & Bonavía, T. (2017). Análisis de la Cultura Organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Revista Pensamiento & Gestión*, 42, 232-257. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64652584011.pdf> [Consulta: 17 de marzo de 2019].

Daza, J. (2010). Desafíos y Recomendaciones a la Planeación Estratégica en Universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54 (2), 1-16. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/1683> [Consulta: 07 de abril 2019].

De Andrade, F., De Aquino, A., Dos Santos, S., & Monteiro, M. (2018). Gestão Estratégica em Instituições Privadas de Ensino Superior. *Revista GUAL*, 11 (1), 71-91. doi:

<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p71> [Consulta: 14 de marzo de 2019].

De La Puente, C. (2018). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Madrid: Ediciones IDT CB. Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=5486569&query> [Consulta: 30 de enero de 2019].

Domínguez, J., Montes, L., & Tudelano, F. (2018). *Planeamiento Estratégico del Acceso a la Educación Superior*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7725> [Consulta: 19 de enero de 31 de enero de 2019].

Espinoza, O. (2015). *Los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior en América Latina*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/268330899_Los_sistemas_de_aseguramiento_de_la_calidad_en_la_educacion_superior_en_America_Latina [Consulta: 15 de febrero de 2019].

Fernández, R. (2018). Rol de las ORH en la implementación de la Reforma del Servicio Civil. En Corrales A., Manyari, J., Cabrera M., & Germaná P. (Comps.), *Profesionalizando el Servicio Civil: Reflexiones y Propuestas desde el Perú y América Latina*. Lima: SERVIR. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/publicaciones-gp/Libro-Profesionalizando-El-Servicio-Civil-julio-2018.pdf> [Consulta: 18 de febrero de 2019].

Fincowsky, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Education.

Flores, B. & Pujadas, A. (2018). *El Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de los colaboradores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho 2017*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Facultad de Ciencias Empresariales. Huacho, Perú). Recuperado <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1931/TFCE-04-09.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 01 de abril de 2019].

Gamero, C. (2017). *Estadística I: Elementos de Estadística Descriptiva y de Teoría de la Probabilidad*. Málaga: UMA editorial. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=5214512> [Consulta: 10 de abril de 2019].

García-Aracil, A. (2013). La Planificación Estratégica en las Universidades Públicas en España: Un Análisis de sus Objetivos. *Revista Aula*, (19), 111-132. Recuperado de: <http://revistas.usal.es/index.php/0214-3402/article/view/14689/15183> [Consulta: 12 de abril de 2019].

García, O. (2016). *La Cultura Organizacional y La Satisfacción Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa*. (Tesis de maestría, Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo, Venezuela). Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2017-06-28T17:11:33Z-7244/Publico/garcia_cuello_osvaldo_enrique.pdf [Consulta: 17 de abril de 2019].

Gareth, J., & Goffee, R. (2001). *El Carácter Organizacional: Cómo la Cultura Corporativa puede Crear o Destruir negocios*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=FaZESTpwzLoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 06 de febrero de 2019].

Gonzáles, I., Huamán, M., & Pinedo, J. (2018). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Ucayali, 2017*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Ucayali, Facultad de Administración. Ucayali, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/3783> [Consulta: 17 de febrero de 2019].

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com.upc.remotexs.xyz/lib/upcmhe/detail.action?docID=3224545> [Consulta: 22 de noviembre de 2018].

Higuera, D., Piñeros, R., & Álvarez, G. (2015). Hacia una Universidad Latinoamericana ¿Pública o Privada? Transformaciones de los Sistemas Educativos, Redes y Movilidad Estudiantil Intrarregional. En Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), *Los Desafíos de la Universidad Pública en América Latina y el Caribe* (pp. 213-285). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com.upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=4721841> [Consulta 10 de marzo de 2019].

Hitpass, B. (2013). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Dm4-MGAY5vMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 02 de marzo de 2019].

Huamán, C., & Inga, S. (2014). Clima Organizacional y su Influencia en la Estructuración del Plan Estratégico en el Instituto Superior Pedagógico Privado Paulo Freire del Distrito de Comas. *Revista Gestión en el Tercer Milenio*, 17-I (33), 53-60. Recuperado de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11681> [Consulta: 12 de febrero de 2019].

Huff, R. (2006). *Organizational Culture*. Recuperado de http://sageereference.com/governance/Article_n370.html [Consulta: 11 de marzo de 2019].

Idrogo, F. (2018). *El Clima Laboral y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Chota – 2016*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/2152> [Consulta: 14 de febrero de 2019].

Johsen, A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for all Seasons?. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243-268. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/faam.12056> [Consulta: 10 de febrero de 2019].

Juárez, S. (2014). *La Planeación Estratégica como Herramienta Eficaz para la Competitividad y Acreditación Institucional de las Universidades Públicas en el Perú*. (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal, Escuela Universitaria de Post Grado). Recuperado de <https://h7c5s6d2.stackpathcdn.com/wp-content/uploads/2016/08/planeacion-estrategia-competitividad-acreditacion-universidades-peru.zip> [Consulta: 04 de enero de 2019].

Labra, A. (2011). Planeación y Reformas de la Educación Superior En América Latina Y México: Una Perspectiva desde La UNAM. En R. Amador, & A. Didriksson (Coords.), *Escenarios de la Universidad Pública Latinoamericana* (pp. 23-47). México D.F.: Plaza y Valdés S. A. de C. V. Recuperado de

<http://ebookcentral.proquest.com.upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=317530> [Consulta: 13 de marzo de 2019].

Lacourly, N. (2011). *Introducción a la Estadística*. Santiago de Chile: J.C. Sáez Editor.
Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com.upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=3196615> [Consulta: 29 de abril de 2019].

Larios-Gómez, E. (2017). Comparative Analysis of the Educational Management Strategies between Public and Private University in México. *Journal Plus Education*, 8 (1), 21-40. Recuperado de <https://www.uav.ro/jour/index.php/jpe/article/view/756/819> [Consulta: 28 de abril de 2019].

Lemaitre, M. J. (2018). La Educación Superior como Parte del Sistema Educativo en América Latina y el Caribe. En P. Henríquez (Coord.), *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2018* (pp. 19-58). Caracas: UNESCO – IESALC. Recuperado de <http://obiret-iesalc.udg.mx/es/libros/tendencias-de-la-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe-2018> [Consulta: 02 de abril de 2019].

Llacchua, F. (2015). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, 2015*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú).
Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/229/19-2015-EPAE-Llacchua%20Quino-Cultura%20organizacional%20y%20bienestar%20laboral%20e%20los%20trabajadores%20adminsitrativos%20de%20la%20UNAJMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 14 de febrero de 2019].

- Llanos, M. (enero, 2018). La Cultura Organizacional, Principal Propulsor de la Calidad en Instituciones de Educación Superior: Caso Universidad Ecuatoriana. *Revista Espacios*, 39 (23). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/a18v39n23p29.pdf> [Consulta: 11 de febrero de 2019].
- Lozano, P. (2013). *Gestión Estratégica Universitaria para Mejorar el Posicionamiento del Contador Público del Centro del Perú*. (Tesis de doctorado, Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras). Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/584> [Consulta: 15 de febrero de 2019].
- Marcillo, M., Chilán, S., Parrales, J., Barcía, D., & Indacochea, B. (2018). Perspectiva de la Cultura Organizacional en Instituciones Públicas del Sector Educativo. *Revista Polo del Conocimiento*, 15 (3), 172-181. Recuperado de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/421/pdf> [Consulta: 21 de abril de 2019].
- Mindreau, E. (2014). *La Universidad Desde Adentro: Características, Comportamiento y Gestión*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1558> [Consulta: 16 de febrero de 2019].
- Ministerio de Educación (MINEDU). (26 de setiembre de 2015). Aprueban la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. [Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU]. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/aprueban-la-politica-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-superior-universitaria/> [Consulta 16 de enero de 2019].
- Montoya, P., Bello-Escamlila, N., Bermudéz, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en

Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Revista Ciencia & Trabajo*, 58 (19), 7-13. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf> [Consulta: 22 de abril de 2019].

Morales, P. & Rodríguez, L. (2016). *Aplicación de los Coeficientes Correlación de Kendall y Spearman*. Recuperado de <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/agrollania/2016/agro8.pdf> [Consulta: 26 de abril de 2019].

Moreno, P. (2013). *Estudio de Clima Organizacional en Empresas de Subcontratación de Procesos de Negocio*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad Psicología. Monterrey, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/11809/1/1080215639.pdf> [Consulta: 15 de marzo de 2019].

Najarro, J. (2017). *Contexto Motivacional, Tipos de Motivación y Satisfacción Laboral en Empleados de Universidades Públicas y Privadas*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9723/Najarro_Conhi_Contexto_motivacional_motivaci%C3%B3n1.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 02 de marzo de 2019].

Natividad, M., & Zavala, A. (2018). *Clima Organizacional y su Relación con la Satisfacción Laboral en los Trabajadores Administrativos en la Constructora Río Bravo S.A.C. en el 2017*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623796/Natividad_CM.pdf?sequence=4&isAllowed=y [Consulta: 09 de marzo de 2019].

Newstrom, J., & Davis, K. (2007). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New Delhi: McGraw-Hill.

Ojeda, J. (2013). *Clima y cultura en empresas de la región centro del estado de Guanajuato, México*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/274896408_Clima_y_cultura_en_empresas_de_la_region_centro_de_Mexico [Consulta: 09 de marzo de 2019].

Ortega, C. (2015). *Las Competencias Laborales y El Clima Organizacional del Personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas de Lima*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas. Lima, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4308> [Consulta: 17 de febrero de 2019].

Palma, S. (2000). Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. *Revista de la investigación en Psicología*, 3 (1), 12 - 21. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v03_n1/pdf/a01v3n1.pdf. [Consulta: 06 de marzo de 2019].

Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL - SPC Manual*. Recuperado: https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n [Consulta: 19 de marzo de 2019].

Pardo, A., & Ruiz, M. (2005). *Análisis de Datos con SPSS 13 Base*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=3194785> [Consulta: 20 de febrero de 2019].

- Paredes, M. (2018). *El Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Técnica de Ambato*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28212> [Consulta: 19 de febrero de 2019].
- Pérez, R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5747> [Consulta: 19 de febrero de 2019].
- Presidencia de la República del Perú. (28 de junio de 2008). Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. [Decreto Legislativo N° 1088]. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/DL-1088.pdf> [Consulta: 22 de febrero de 2019].
- Presidencia de la República. (21 de junio de 2008). Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, Rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos [Decreto Legislativo N° 1023]. Recuperado de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf> [Consulta: 16 de febrero de 2019].
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (13 de junio de 2014). Aprueban Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. [Decreto Supremo N° 040-2014-PCM]. Recuperado de [https://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban Reglamento General de la Ley 30057.pdf](https://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban_Reglamento_General_de_la_Ley_30057.pdf) [Consulta: 12 de febrero de 2019].

- Rama, C. (2011) Tendencias de las Reformas en las Universidades Públicas de América Latina: De las Reformas Internas Autónomas a las Reformas Sistémicas Gubernamentales. En R. Amador, & A. Didriksson (Coords.), *Escenarios de la Universidad Pública Latinoamericana* (pp. 23-47). México D.F.: Plaza y Valdés S. A. de C. V. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/upc.remotexs.xyz/lib/upcsp/detail.action?docID=3217530> [Consulta: 13 de marzo de 2019].
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. 17ª ed. México D. F.: Pearson.
- Robfer, E. (2006). *Exploración del Modelo de los Valores de Competencia en el Medio Laboral Mexicano*. (Tesis de doctorado, Universidad Central. Bogotá, Colombia) Recuperado de <https://docplayer.es/14168703-Exploracion-del-modelo-de-los-valores-de-competencia-en-el-medio-laboral-mexicano.html> [Consulta: 13 de marzo de 2019].
- Rocha, J., Tavares, G. Silva, F., Graduanda, Ornelas, J., & Bianchini, M. (2015). Análise da Execução das Metas do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC por Meio dos Relatórios de Gestão 2010-2014. *Revista GUAL*, 8 (3), 137-160. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p137> [Consulta: 19 de febrero de 2019].
- Rodríguez, M. (2014). Indicadores de Gestión en la Gerencia Estratégica Universitaria. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 27 (9), 31-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70930407002.pdf> [Consulta: 20 de febrero de 2019].
- Rodríguez, R. (2017). *La Posible (y Necesaria) Actividad Empresarial de las Universidades Públicas, Como Entidades Públicas Sujetas al Principio de Subsidiariedad Estatal*.

(Trabajo académico de segunda especialidad, Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Derecho). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11783> [Consulta: 20 de enero de 2019].

Ruiz, G. (2017). Retrospectiva de la Educación Peruana 1972 y Perspectivas al año 2021 “Bicentenario de Nuestra Independencia”. *Educación: Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, (23), 131-139. Recuperado de: <http://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1178> [Consulta: 07 de marzo de 2019].

Schwab, K., & World Economic Forum (WEF). (Eds.). (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018> [Consulta: 13 de marzo de 2019].

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4ª ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Recuperado de <https://www.oreilly.com/library/view/organizational-culture-and/9780470190609/> [Consulta: 11 de marzo de 2019].

Segredo, A. (2012). *Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=4d9303c4-65ad-44eb-ad74-8d7b4765ca61%40sessionmgr103> [Consulta: 01 de marzo de 2019].

Sotelo, J., Figueroa, E., Arrieta, D., & Solís, R. (2012). Clima Organizacional en Universidades Públicas. *Revista Investigación Educativa Duranguense (INED)*, (12), 11-16. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4025582> [Consulta: 10 de febrero de 2019]

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2016). *El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano*. Lima: SUNEDU. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4565> [Consulta: 13 de enero de 2019].

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2017a). *Informe Bial sobre la Realidad Universitaria Peruana*. Lima: SUNEDU. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bial-sobre-realidad-universitaria/> [Consulta: 10 de enero de 2019].

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2017b). *Manual de Instrucciones para la Presentación de la Solicitud de Licenciamiento Institucional y la Solicitud de Modificación de Licencia Institucional*. Lima: SUNEDU. Recuperado de <http://www.esup.edu.pe/descargas/adecuacion/Manual%20de%20Instrucciones.pdf> [Consulta: 12 de enero de 2019].

Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU). (01 de junio de 2017c). Consideraciones para la Presentación de los Medios de Verificación. [Resolución de Superintendencia N° 0054-2017-SUNEDU]. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/resolucion-de-superintendencia-n-0054-2017-sunedu/> [Consulta: 28 de febrero de 2019].

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2019a). *Historia*. Lima: SUNEDU. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/historia/> [Consulta: 05 de marzo de 2019].

- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (2019b). *Estado de Licenciamiento de las Universidades*. Lima: SUNEDU. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/> [Consulta: 13 de agosto de 2019].
- Tapias, A. (2014). *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Área Administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó (Diego Luis Córdoba)*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/9409682015.pdf> [Consulta: 18 de febrero de 2019].
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Tracy, S. (2009). Organizational Culture. En Littlejohn, S., & Foss, K. (Eds.), *Encyclopedia of Communication Theory*. California: Sage Publishing. Recuperado de <https://www.sarahjtracy.com/wp-content/uploads/2013/07/Organizational-Culture-Entry-Tracy.pdf> [Consulta: 22 de marzo de 2019].
- Tuesta, J. (2016). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Calidad de Atención del Servicio del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/UNSM/449> [Consulta: 16 de febrero de 2019].
- Vargas, J. (2007). *La Culturocracia Organizacional en México*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/jmfb2.zip> [Consulta: 22 de febrero de 2019].

- Yamada, G., & Oviedo, N. (2016). *Educación Superior y Subempleo Profesional: ¿Una Creciente Burbuja Mundial? - Documento de Discusión CIUP 1609*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1428/DD1609.pdf?sequence=1> [Consulta: 19 de febrero de 2019].
- Yamada, G., & Castro, J. F. (2013). (Eds.). *Calidad y Acreditación de la Educación Superior: Retos Urgentes para el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico & Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1916/YamadaGustavo2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 18 de marzo de 2019].

8.1 Anexo 01: Matriz de consistencia

TÍTULO: Influencia del planeamiento estratégico en el clima y cultura organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas, en Lima Metropolitana, al 2019.							
AUTORES: Ayala De La Rosa Toro, Thalia Nailea. Pereda Acevedo, Francisco José.							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE 01: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				
Problema general: ¿Qué influencia tiene el Planeamiento Estratégico Institucional en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?	Objetivo general: Determinar si el Planeamiento Estratégico Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.	Hipótesis general: El Planeamiento Estratégico Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.	Dimensiones D1: Declaración de Política Institucional D2: Misión Institucional D3: Objetivos Estratégicos Institucionales D4: Acciones Estratégicas Institucionales	Indicadores i1: Compromisos y prioridades i2: Articulación y orientación i3: Voluntad política i4: Formulación y participación i5: Cumplimiento y propósito i6: Desempeño y seguimiento	Ítems (1-2) (7-8) (3-4) (9-10) (5-6) (11-12) (17-18) (13-14) (19-20) (15-16) (21-22)	Escala de medición Escala de intervalo, adaptado a escala Likert.	Niveles o rangos (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo
Problemas específicos: 1. ¿Qué influencia ejerce la Declaración de Política Institucional en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019? 2. ¿Qué influencia ejerce la Misión Institucional en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?	Objetivos específicos: 1. Determinar si la Declaración de Política Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019. 2. Determinar si la Misión Institucional influye en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.	Hipótesis específicas: 1. La Declaración de Política Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019. 2. La Misión Institucional influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.	VARIABLE 02: GESTIÓN DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL				
			Dimensiones D1: Gestión del Clima organizacional	Indicadores i1: Ambiente i2: Motivación y sentido de pertenencia i3: Gestión del recurso humano i4: Desarrollo profesional i5: Dirección y liderazgo	Ítems (23-24) (25-26) (27-28) (29-30) (31-32)	Escala de medición Escala de intervalo, adaptado a escala Likert.	Niveles o rangos (1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo

3. ¿Qué influencia ejercen los Objetivos Estratégicos Institucionales en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?	3. Determinar si los Objetivos Estratégicos Institucionales influyen en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.	3. Los Objetivos Estratégicos Institucionales influye positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.	D2: Gestión de la Cultura Organizacional	i1: Valores	(33- 34)	Escala de intervalo, adaptado a escala Likert.	(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo			
4. ¿Qué influencia ejercen las Acciones Estratégicas Institucionales en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019?	4. Determinar si las Acciones Estratégicas Institucionales influyen en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.	4. Las Acciones Estratégicas Institucionales influyen positivamente en la Gestión del Clima y la Cultura Organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas de Lima Metropolitana, licenciadas por SUNEDU, al 2019.		i2: Prácticas compartidas	(35-36)			i3: Líderes	(37-38)	i4: Normas
Tipo y diseño de la investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos			Estadística a utilizar					
Diseño: No experimental Alcance del estudio: Explicativo. Tipo: Transeccional. Método: Cuantitativo	Población: La población estuvo conformada por 12,122 servidores civiles que laboran en cuatro universidades públicas licenciadas por SUNEDU, en Lima Metropolitana. Tipo de muestreo: Muestreo aleatorio simple. Tamaño de muestra: Se consideraron a 372 servidores civiles como muestra.	Variable 1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.		DESCRIPTIVA: En esta investigación se hace uso de la estadística descriptiva para analizar y describir datos numéricos; estableciendo conclusiones, a priori, a partir de ellos. INFERENCIAL: En esta investigación se hace uso de la estadística inferencial para, a partir de una muestra, analizar y estimar conclusiones respecto de la población. Asimismo, en este trabajo se realizan las respectivas pruebas de hipótesis a fin de cuestionar las afirmaciones hechas por los investigadores.						
		Técnicas: Encuesta tipo Likert	Instrumentos: Cuestionario					Monitoreo: Estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima Metropolitana Forma de Administración: Directa		
		Variable 2: GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.								
		Técnicas: Encuesta tipo Likert	Instrumentos: Cuestionario					Monitoreo: Estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima Forma de Administración: Directa		
		Variable 3: GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.								
		Técnicas: Encuesta tipo Likert	Instrumentos: Cuestionario					Monitoreo: Estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima Forma de Administración: Directa		

8.2 Anexo 02: Formato del instrumento para la recolección de datos.

Distinguido encuestado:

Previo cordial saludo, recurrimos a usted para solicitarle, con fines estrictamente académicos, pueda compartir con nosotros su experiencia y apreciación laboral respecto a tres temas: (1) Planeamiento Estratégico Institucional, (2) Gestión del Clima Organizacional y (3) Gestión de la Cultura Organizacional.

La información que tenga a bien consignar será tratada de manera confidencial y anónima, razón por la cual, su universidad no tendrá acceso ni a su nombre ni a sus respuestas. El investigador que fue asignado para proveerle este formato, garantiza la debida recolección de la información, por lo que, durante el desarrollo de la encuesta, podrá solicitar su asistencia ante cualquier duda.

Una vez acopiada la información suministrada por cada participante, será procesada y analizada en conjunto. Con los resultados finales, los investigadores podrán remitir a su universidad pública, propuestas de mejora. Por ello, es de mucha importancia para el objetivo de la presente encuesta, contar con su participación.

Agradecemos de antemano su participación.

INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea ordenada y cuidadosamente cada ítem.
- Conteste con seriedad, franqueza y honestidad.
- Elija la opción que se ajuste más a su realidad.
- Marque **un solo recuadro** por cada ítem.
- Utilice un bolígrafo de tinta indeleble.
- Marque su respuesta de manera legible.
- Evite realizar tachaduras o enmendaduras.

DATOS PRELIMINARES

Marque con una “X” dentro del recuadro, la opción que identifique como respuesta.

1. Sexo:

Masculino	
Femenino	

2. Área funcional en la que, predominantemente, desempeña labores:

Área Académica	
Área Administrativa	
Otras áreas	

3. Régimen laboral:

Contratado por D.L. 276	
Contratado por D.L. 728 - CAP	
Contratado por D.L. 1057 - CAS	
Otro tipo de contrato	

4. Periodo de permanencia en la institución:

De 1 a 3 años	
De 4 a 6 años	
De 7 a 9 años	
De 10 a 12 años	
De 13 a 15 años	
De 16 años a más	

5. Nivel jerárquico del puesto que ocupa:

Rector	
Vicerrector	
Asesor	

Director	
Jefe de oficina	
Jefe de unidad	
Coordinador	
Especialista	
Profesional	
Técnico	
Analista	
Asistente	
Auxiliar	

6. Grado máximo de instrucción alcanzado*:

Grado de Doctor	
Grado de Maestro	
Título de Segunda Especialidad	
Título de Profesional	
Título de Profesional Técnico	
Título de Técnico	
Grado de Bachiller	

* De acuerdo a Ley N.º 30220, “Ley Universitaria”; y Decreto Supremo N.º 010-2015-MINEDU, “Modifica el Reglamento de la Ley N.º 29394, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior”.

7. Rango de su nivel remunerativo mensual:

De S/. 1,500.00 a S/. 3,499.00	
De S/. 3,500.00 a S/. 5,499.00	
De S/. 5,500.00 a S/. 7,499.00	
De S/. 7,500.00 a S/. 9,499.00	
De S/. 9,500.00 a S/. 11,499.00	
De S/. 11,500.00 a S/. 13,499.00	
De S/. 13,500.00 a S/. 15,499.00	
De S/. 15,500.00 a S/. 17,499.00	
De S/. 17,500.00 a más	

INICIO DE LA ENCUESTA

En la casilla en blanco, ingrese el número que refleje su opinión, teniendo en cuenta los siguientes valores:

- (5) MUY DE ACUERDO
- (4) DE ACUERDO
- (3) NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- (2) EN DESACUERDO
- (1) MUY EN DESACUERDO

No existe respuesta buena, mala, correcta o incorrecta. Es libre de brindar su apreciación de acuerdo a su experiencia.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		
1	La universidad se caracteriza por contar con políticas institucionales articuladas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	
2	La universidad cuenta con políticas institucionales para fomentar, entre sus funcionarios y servidores civiles, valores y principios institucionales.	
3	La universidad proyecta una misión institucional acorde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.	
4	La universidad proyecta una misión institucional orientada al cumplimiento de su Estatuto Universitario y a la “nueva” Ley Universitaria.	
5	La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con los planes institucionales, así como también, los planes territoriales, sectoriales y nacionales.	

6	La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con las políticas: territoriales, sectoriales, nacionales, así como también, de Estado y Gobierno.	
7	La universidad prioriza en su misión institucional, la satisfacción de las necesidades y demandas de sus usuarios internos y externos.	
8	La universidad se caracteriza por priorizar el cumplimiento de su misión institucional en el marco de sus funciones sustantivas y de administración interna.	
9	La universidad cuenta con una misión institucional articulada a la misión sectorial propuesta por el Ministerio de Educación.	
10	La universidad tiene una misión institucional articulada a las políticas y planes: territoriales, sectoriales y nacionales.	
11	La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas metas.	
12	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular objetivos que reflejan la estrategia de la institución.	
13	La universidad insta a todas sus dependencias al cumplimiento de metas físicas para el logro de sus objetivos estratégicos.	

14	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus objetivos estratégicos.	
15	La universidad evalúa a sus dependencias el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.	
16	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus objetivos estratégicos.	
17	La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación y priorización de iniciativas para el establecimiento de acciones estratégicas.	
18	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para diseñar una ruta estratégica institucional que contemple acciones estratégicas organizadas en un conjunto actividades.	
19	La universidad insta a todas sus dependencias a cumplir metas físicas para llevar a cabo acciones estratégicas institucionales.	
20	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus acciones estratégicas institucionales.	
21	La universidad evalúa a sus dependencias la ejecución de acciones estratégicas mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.	

22	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus acciones estratégicas institucionales.	

GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

23	Su universidad se caracteriza por ofrecer a sus servidores civiles recursos, herramientas, materiales y espacios apropiados para que se sientan en comodidad y realicen su trabajo con eficiencia.	
24	Su universidad ofrece facilidades para sostener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal/familiar.	
25	Considera usted que, recomendaría su universidad para trabajar.	
26	Considera usted que, se siente identificado con la visión, misión y valores de su universidad.	
27	Considera usted que, su universidad cuenta con una cultura organizacional clara y fuerte.	
28	Considera usted que, en su universidad, existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo.	
29	Considera usted que, en su universidad, se le respeta su autonomía para decidir cómo realizar sus labores y actividades diarias.	

30	Su universidad se caracteriza por brindar las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus servidores civiles.	
31	Considera usted que su jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia con usted y con su equipo de trabajo.	
32	Su universidad se caracteriza por contar con una alta dirección que planifica, organiza, dirige, comunica y motiva a los servidores civiles para obtener mejores resultados.	

GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

33	Su universidad se caracteriza por promover valores que usted considera importantes para su realización personal, familiar y profesional.	
34	Considera usted que, en su universidad, se fomenta la equidad y se valora el aporte de todos sus servidores civiles.	
35	Considera usted que su jefe inmediato reconoce el buen trabajo que usted realiza.	
36	Considera usted que, en su universidad, se celebran los logros y el aprendizaje de los servidores civiles.	
37	Considera usted que, en su universidad, los líderes propician el trabajo en equipo para obtener mejores resultados.	
38	Considera usted que, en su universidad, los líderes y la alta dirección practican lo que predicán.	

39	Considera usted que, la universidad cuenta con normas y reglas claras que facilitan su trabajo.	
40	Su universidad se caracteriza por cumplir con su código de ética.	
41	Su universidad se caracteriza por permitir a todos los niveles de su institución el acceso a la información de manera oportuna.	
42	Considera usted que, trabajar en su universidad pública, le permite brindar información verídica, transparente y oportuna.	

FIN DE LA ENCUESTA

Luego de haber revisado que cada ítem tenga una respuesta, puede devolver este cuestionario al investigador. Muchas gracias por participar.

8.3 Anexo 03: Carta de validación de jueces expertos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señora Doctora:
Karina Raquel Bartra Rivero
Presente. -

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Nos es muy grato comunicarnos con usted a fin de saludarle y, asimismo, informarle que, como participantes del programa de Titulación en Recursos Humanos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), nos encontramos elaborando nuestro proyecto de investigación para optar por el grado de Licenciado en Administración. El tema elegido para este proyecto tiene como nombre: *“Influencia del planeamiento estratégico en el clima y la cultura organizacional de los servidores civiles que laboran en universidades públicas licenciadas, en Lima Metropolitana, al 2019”*.

Dado que, para el desarrollo de la referida tesis hemos elaborado un instrumento de recolección de información, consideramos conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación en educación, a fin de solicitarle nos permita contar con la opinión de docentes especializados para la validación de nuestro instrumento.

Para tal efecto, le remitimos el expediente de validación que contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Formato del certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración, nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma

Ayala De La Rosa Toro, Thalia Nailea
DNI: 71599247

Firma

Pereda Acevedo, Francisco José
DNI: 45400077

DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable 1: Planeamiento estratégico institucional.

Conforme a la *Guía para el Planeamiento Institucional*, publicada por CEPLAN (2018) mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 053-2018-CEPLAN/PCD, el planeamiento estratégico institucional, materializado en el Plan Estratégico Institucional (PEI), es: “un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego²⁷ para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve. Estos objetivos se deben reflejar en resultados” (CEPLAN, 2018, p. 14)

El planeamiento estratégico institucional “vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los Objetivos y Acciones Estratégicas de las entidades, expresados como resultados que se espera lograr” (CEPLAN, 2018, p. 16). Por ello, el planeamiento institucional cumple un rol fundamental para que las prioridades institucionales, se concreten en la asignación de recursos.

También, CEPLAN (2018), afirma que, en la planificación estratégica institucional:

(...) la Alta Dirección plasma sus objetivos estratégicos y las principales líneas de acción para el cierre de las brechas identificadas en el corto, mediano y largo plazo, en coordinación con todas las entidades que operan en el territorio y utilizando de manera integrada los sistemas administrativos. Para esto, analiza y elige las alternativas de acción más adecuadas, considerando plazos para el cierre de brechas dentro de las orientaciones nacionales y sectoriales (CEPLAN, 2018, p. 21).

Dimensiones de la variable Planeamiento Estratégico Institucional.

---

²⁷ Un Pliego es toda institución pública que, de acuerdo a la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, recibe dinero del tesoro público para su funcionamiento.

Dimensión 1: Declaración de política institucional.

Según el marco metodológico de planeamiento estratégico institucional, que deviene de la *Guía para el Planeamiento Institucional* publicada por CEPLAN (2018), se define a la declaración de política institucional como:

(...) una directriz general que refleja las prioridades y la voluntad política de la entidad en beneficio del ciudadano o su entorno, en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales. Tiene como finalidad orientar el accionar de la entidad (CEPLAN, 2018, p. 22)

Según CEPLAN (2018), la declaración de política institucional se caracteriza por establecer los compromisos y retos prioritarios a ser alcanzados por la entidad en el período de vigencia del PEI. También, incluye los criterios o estándares para evaluar el desempeño de la entidad, consideraciones sobre la administración interna o gestión de los sistemas administrativos, para la utilización eficiente de sus recursos.

Asimismo, según la *Guía para el Planeamiento Institucional*, la declaración de política institucional toma en cuenta los principales lineamientos de política que orientan, según corresponda, a cada institución. Estos lineamientos son: (1) la Política General de Gobierno, (2) las políticas nacionales, (3) las políticas sectoriales, (4) las políticas multisectoriales y (5) las políticas regionales o locales. A su vez, en la declaración de política institucional, también se establece cómo los objetivos estratégicos institucionales de cada entidad, según corresponda, se articulan con: (1) el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), (2) los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), (3) los Planes Estratégicos Multisectoriales (PEM), (4) los Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDC) y (5) los Planes de Desarrollo Local Concertado (PDLC).

Sobre la base del análisis de los resultados de las evaluaciones de los planes institucionales, la máxima autoridad o Titular de la entidad, es el responsable de actualizar la política institucional al inicio de su gestión. Por ello, “La política institucional se

concreta en los planes institucionales, los cuales se orientan a los objetivos prioritarios definidos en esa política” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2018, p. 22).

Dimensión 2: Misión institucional.

Según el marco metodológico de planeamiento estratégico institucional de CEPLAN (2018), la misión institucional:

(...) es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace. En términos prácticos, refleja su gran objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales” (CEPLAN, 2018, p. 22).

Asimismo, CEPLAN (2018) indica que, para determinar la misión de una entidad respecto al futuro deseado, es necesario hacer una revisión del mandato legal que la institución ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión.

Dimensión 3: Objetivos estratégicos institucionales.

Según indica CEPLAN (2018), los objetivos estratégico institucionales (OEI):

(...) definen los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna definidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo²⁸. De acuerdo con su mandato, una entidad puede plantearse varios OEI (CEPLAN, 2018, p. 32).

---

²⁸ La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), aprobada el año 2007 por el Congreso de la República mediante Ley N° 29158, establece en su Artículo N° 3 que, toda entidad del Poder Ejecutivo, realiza dos

Asimismo, la *Guía para el Planeamiento Institucional*, define dos tipos de objetivos. El primero, denominado OEI de tipo I, corresponde a los objetivos que buscan mejorar el uso y la entrega de los bienes y servicios públicos, en beneficio de la población a la cual sirve la entidad. El segundo, se denominado OEI de tipo II, corresponde a los objetivos que buscan mejorar o fortalecer las condiciones internas de la entidad, a fin de solucionar problemas de gestión u optimizar el uso de sus recursos para atender adecuadamente a su población (CEPLAN, 2018).

CEPLAN (2018) considera que toda institución pública debe verificar la articulación de sus OEI con los objetivos estratégicos definidos en los planes a nivel sectorial o territorial (nacional, regional o local). Por ello, el ente rector del SINAPLAN, sostiene que: “La formulación de los OEI refleja la política institucional de la entidad. Los ministerios y entidades del gobierno nacional definen OEI relacionados a sus competencias exclusivas y las competencias compartidas con gobiernos subnacionales sobre las cuales ejercen rectoría” (CEPLAN, 2018, p. 33).

Dimensión 4: Acciones estratégicas institucionales.

Según indica CEPLAN (2018), las acciones estratégicas institucionales (AEI): “(...) son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI, las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la entidad entrega a sus usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones.” (CEPLAN, 2018, p. 34).

Asimismo, según consta en la *Guía para el Planeamiento Institucional*, la naturaleza de las AEI depende del tipo de OEI al cual contribuyen. En tal sentido, para cumplir los OEI de tipo I, deben plantearse AEI orientadas a entregar a los usuarios externos de la entidad, bienes o servicios finales. Sin embargo, para cumplir los OEI de tipo II, las AEI deben

---

tipos de funciones: (1) sustantivas y (2) de administración interna. Sin embargo, esta precisión también se considera para el Poder Legislativo, el Poder Judicial y los Organismos Constitucionalmente Autónomos (OCAs).

estar orientadas a entregar bienes o servicios intermedios a usuarios internos de la entidad, no obstante, dependiendo de la estructura y funciones de cada institución pública, pueden existir usuarios externos que se beneficien de este tipo de AEI (CEPLAN, 2018).

Por otro lado, CEPLAN (2018) advierte que, para identificar la ruta estratégica de una entidad pública, es necesario priorizar las acciones estratégicas, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos institucionales planteados en el PEI. Para tal efecto, en orden ascendente, se analiza la vinculación causal entre los AEI y los OEI, así como también, la capacidad de la entidad para llevar a cabo dichas AEI (CEPLAN, 2018, p. 38).

Variable 2: Gestión del clima organizacional

En la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH que lleva por título *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas*, aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, establece que, como parte de uno de los procesos comprendidos en el Subsistema Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, la gestión de clima organizacional:

(...) (Está) orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2014, p. 10)

Para un mayor entendimiento del concepto de clima organizacional, SERVIR, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 150-2017-SERVIR-PE, publicó la *Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*, estableciendo los lineamientos básicos para la gestión del clima organizacional en todas las instituciones que conforman el estado peruano. Dicha publicación, define que “el clima organizacional es la percepción colectiva de satisfacción

de los/las servidores/as civiles sobre el ambiente de trabajo” (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2017a, p. 10). Asimismo, SERVIR (2017a), advierte que, para gestionar el clima organizacional, resulta importante el compromiso de la Alta Dirección. Para tal efecto, el ente rector define cinco dimensiones que deben ser evaluadas en todas las instituciones públicas, como parte del proceso de gestión del clima organizacional, estas son:

- a) Ambiente: Percepción sobre la seguridad de las instalaciones y en la realización del trabajo, entorno de trabajo, trato entre los colaboradores, la existencia de estereotipos, prejuicios o discriminación de algún tipo, facilidades para equilibrar la vida laboral y familiar.
- b) Motivación y sentido de pertenencia: Percepción acerca del trabajo en equipo, el aporte individual y grupal para cumplir los objetivos de la organización, orgullo y compromiso con el trabajo, el equipo, la organización, e identificación con la visión, misión, valores de la empresa.
- c) Gestión del recurso humano: Percepción de los miembros de la entidad sobre la gestión de recursos humanos en función a procesos como selección, inducción, capacitación, bienestar, comunicación, cultura y clima organizacional, entre otros.
- d) Desarrollo profesional: Percepción sobre la autonomía, las posibilidades de capacitación, el crecimiento en la organización, la igualdad de oportunidades, motivación, reconocimiento, flexibilidad y apoyo para la ejecución de funciones.
- e) Dirección y liderazgo: Percepción acerca de las habilidades de los jefes de área para planificar, dirigir, comunicar, organizar, motivar, integrar, obtener resultados, comportamiento ético, toma de decisiones y relaciones interpersonales, apertura y trato con los servidores.

Variable 3: Gestión de la cultura organizacional

Según norma SERVIR (2014b), la gestión de la cultura organizacional, como proceso del Subsistema Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, es definido como:

(...) la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que

adoptan y comparten los miembros de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso (Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR], 2014, p. 10).

Asimismo, SERVIR, como ente rector de los recursos humanos al servicio del Estado, reconoce que la cultura organizacional es la esencia de cada entidad pública y está presente en todas las acciones que realizan sus servidores civiles (SERVIR, 2017a), por lo que, la cultura debe estar alineada con los objetivos de la entidad y con los procesos de selección, inducción, evaluación, etc. (Fernández, 2018). También, SERVIR advierte que, si la cultura organizacional se gestiona adecuadamente, se convierte en una fortaleza para las instituciones públicas, puesto que alinea a los servidores civiles con el cumplimiento de los propósitos estratégicos y el logro de los objetivos organizacionales (SERVIR, 2017a, p. 17).

SERVIR define cinco dimensiones para el diagnóstico de la cultura organizacional en toda institución pública:

1. Líderes (héroes): Son aquellas personas han tenido o tienen un impacto significativo en la entidad y son referentes a seguir por los servidores. Este elemento permite definir las características de personalidad deseadas en los servidores de la organización.
2. Valores: Eje fundamental de la cultura organizacional, pues determinan la manera de actuar de todos sus miembros. Pueden estar definidos en el plan estratégico de la empresa o sector, según corresponda, y están relacionados con los objetivos de la organización.
3. Normas: Son preceptos que determinan lo que está permitido o no en el comportamiento de los trabajadores de la entidad. Como norma de base debe considerarse la Ley del Código de Ética de la Función Pública y otras normas que regulen el tema de integridad en el Estado, así como el Reglamento Interno de Servidores Civiles o su equivalente.

4. Prácticas compartidas (costumbres y ceremonias): Actividades que se construyen en base a los valores o creencias existentes, las cuales tienen por finalidad materializar los valores en acciones concretas.
5. Comunicación: Define la forma de intercambio de información en la entidad. Cada organización tendrá los canales de comunicación adecuados a las características que posea su propia cultura organizacional.

De acuerdo a Fernández (2018), tanto el clima como la cultura organizacional son factores clave para la retención del talento, razón por la cual, SERVIR, mediante las oficinas de recursos humanos del Estado, deben gestionar adecuadamente ambos procesos. Asimismo, el autor indica que, todo servidor civil: “debe contar con cierta vocación; un comportamiento honesto, desinteresado y de entendimiento de estar contribuyendo al beneficio del país por encima del propio” (Fernández, 2018, p. 173). También, puesto que las entidades públicas gestionan el dinero de todos los ciudadanos, el autor afirma que los servidores necesitan una perspectiva muy fuerte de orientación a las personas y valores para desempeñar funciones en el sector público.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1: Planeamiento Estratégico Institucional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Declaración de Política Institucional	Compromisos y prioridades (1-2)	1. La universidad se caracteriza por contar con políticas institucionales articuladas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.	Medición ordinal (encuesta Likert).	(1) Muy en Desacuerdo
		2. La universidad cuenta con políticas institucionales para fomentar, entre sus funcionarios y servidores civiles, valores y principios institucionales.		
	Articulación y orientación (3-4)	3. La universidad proyecta una misión institucional acorde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.		(2) En desacuerdo
		4. La universidad proyecta una misión institucional orientada al cumplimiento de su Estatuto Universitario y a la “nueva” Ley Universitaria.		
	Voluntad política (5-6)	5. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con los planes institucionales, así como también, los planes territoriales, sectoriales y nacionales.		(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
		6. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con las políticas: territoriales, sectoriales, nacionales, así como también, de Estado y Gobierno.		
Misión Institucional	Compromisos y prioridades (7-8)	7. La universidad prioriza en su misión institucional, la satisfacción de las necesidades y demandas de sus usuarios internos y externos.		(4) De acuerdo
		8. La universidad se caracteriza por priorizar el cumplimiento de su misión institucional en el marco de sus funciones sustantivas y de administración interna.		
	Articulación y orientación (9-10)	9. La universidad cuenta con una misión institucional articulada a la misión sectorial propuesta por el Ministerio de Educación.		(5) Muy de acuerdo
		10. La universidad tiene una misión institucional articulada a las políticas y planes: territoriales, sectoriales y nacionales.		
Objetivos estratégicos institucionales	Formulación y participación (11-12)	11. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas metas.		
		12. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular objetivos que reflejan la estrategia de la institución.		

Acciones estratégicas institucionales	Cumplimiento y propósito (13-14)	13. La universidad insta a todas sus dependencias al cumplimiento de metas físicas para el logro de sus objetivos estratégicos.
		14. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus objetivos estratégicos.
	Desempeño y seguimiento (15-16)	15. La universidad evalúa a sus dependencias el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.
		16. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus objetivos estratégicos.
	Formulación y participación (17-18)	17. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación y priorización de iniciativas para el establecimiento de acciones estratégicas.
		18. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular una ruta estratégica institucional que contemple acciones estratégicas priorizadas en iniciativas y actividades.
	Cumplimiento y propósito (19-20)	19. La universidad insta a todas sus dependencias a cumplir metas físicas para llevar a cabo acciones estratégicas institucionales.
		20. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus acciones estratégicas institucionales.
	Desempeño y seguimiento (21-22)	21. La universidad evalúa a sus dependencias la ejecución de acciones estratégicas mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.
		22. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus acciones estratégicas institucionales.

Nota: Elaboración propia.

Variable 2: Gestión del Clima Organizacional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Gestión del Clima Organizacional	Ambiente (23-24)	23. Su universidad se caracteriza por ofrecer a sus servidores civiles recursos, herramientas, materiales y espacios apropiados para que se sientan en comodidad y realicen su trabajo con eficiencia.	Medición ordinal (Likert) adaptada a medición de intervalo.	(1) Muy en Desacuerdo
		24. Su universidad ofrece facilidades para sostener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal/familiar.		
	Motivación y sentido de pertenencia (25-26)	25. Considera usted que, recomendaría su universidad para trabajar.		(2) En desacuerdo
		26. Considera usted que, se siente identificado con la visión, misión y valores de su universidad pública.		
	Gestión del recurso humano (27-28)	27. Considera usted que, su universidad, cuenta con una cultura organizacional clara y fuerte.		(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
		28. Considera usted que, en su universidad, existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo.		
	Desarrollo profesional (29-30)	29. Considera usted que, en su universidad, se le respeta su autonomía para decidir cómo realizar sus labores y actividades diarias.		(4) De acuerdo
		30. Su universidad se caracteriza por brindar las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus servidores civiles.		
	Dirección y liderazgo (31-32)	31. Considera usted que, su jefe inmediato, tiene un buen nivel de transparencia con usted y con su equipo de trabajo.		(5) Muy de acuerdo
		32. Su universidad se caracteriza por contar con una alta dirección que planifica, organiza, dirige, comunica y motiva a los servidores civiles para obtener mejores resultados.		

Nota: Elaboración propia.

Variable 3: Gestión de la Cultura Organizacional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Gestión de la Cultura Organizacional	Valores (33-34)	33. Su universidad se caracteriza por promover valores que usted considera importantes para su realización personal, familiar y profesional.	Medición ordinal (Likert) adaptada a medición de intervalo.	(1) Muy en Desacuerdo
		34. Considera usted que, en su universidad, se fomenta la equidad y se valora el aporte de todos sus servidores civiles.		
	Prácticas compartidas (35-36)	35. Considera usted que, su jefe inmediato, reconoce el buen trabajo que usted realiza.		(2) En desacuerdo
		36. Considera usted que, en su universidad, se celebran los logros y el aprendizaje de los servidores civiles.		
	Líderes (37-38)	37. Considera usted que, en su universidad, los líderes propician el trabajo en equipo para obtener mejores resultados.		(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
		38. Considera usted que, en su universidad, los líderes y la alta dirección practican lo que predicán.		
	Normas (39-40)	39. Considera usted que, su universidad, cuenta con normas y reglas claras que facilitan su trabajo.		(4) De acuerdo
		40. Su universidad se caracteriza por cumplir con su código de ética.		
	Comunicación (41-42)	41. Su universidad se caracteriza por permitir a todos los niveles de su institución el acceso a la información de manera oportuna.		(5) Muy de acuerdo
		42. Considera usted que, trabajar en su universidad, le permite brindar información verídica, transparente y oportuna.		

Nota: Elaboración propia.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 1: Declaración de Política Institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La universidad se caracteriza por contar con políticas institucionales articuladas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.							
2	La universidad cuenta con políticas institucionales para fomentar, entre sus funcionarios y servidores civiles, valores y principios institucionales.							
3	La universidad proyecta una misión institucional acorde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.							
4	La universidad proyecta una misión institucional orientada al cumplimiento de su Estatuto Universitario y a la “nueva” Ley Universitaria.							
5	La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con los planes institucionales, así como también, los planes territoriales, sectoriales y nacionales.							
6	La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con las políticas: territoriales, sectoriales, nacionales, así como también, de Estado y Gobierno.							
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 2: Misión Institucional	Si	No	Si	No	Si	No	
7	La universidad prioriza en su misión institucional, la satisfacción de las necesidades y demandas de sus usuarios internos y externos.							
8	La universidad se caracteriza por priorizar el cumplimiento de su misión institucional en el marco de sus funciones sustantivas y de administración interna.							

9	La universidad cuenta con una misión institucional articulada a la misión sectorial propuesta por el Ministerio de Educación.							
10	La universidad tiene una misión institucional articulada a las políticas y planes: territoriales, sectoriales y nacionales.							
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 3: Objetivos Estratégicos Institucionales	Si	No	Si	No	Si	No	
11	La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas metas.							
12	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular objetivos que reflejan la estrategia de la institución.							
13	La universidad insta a todas sus dependencias al cumplimiento de metas físicas para el logro de sus objetivos estratégicos.							
14	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus objetivos estratégicos.							
15	La universidad evalúa a sus dependencias el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.							
16	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus objetivos estratégicos.							
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 4: Acciones Estratégicas Institucionales	Si	No	Si	No	Si	No	
17	La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación y priorización de iniciativas para el establecimiento de acciones estratégicas.							

18	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular una ruta estratégica institucional que contemple acciones estratégicas priorizadas en iniciativas y actividades.							
19	La universidad insta a todas sus dependencias a cumplir metas físicas para llevar a cabo acciones estratégicas institucionales.							
20	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus acciones estratégicas institucionales.							
21	La universidad evalúa a sus dependencias la ejecución de acciones estratégicas mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.							
22	La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus acciones estratégicas institucionales.							

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 1: Ambiente	Si	No	Si	No	Si	No	
23	La universidad se caracteriza por ofrecer a sus servidores civiles recursos, herramientas, materiales y espacios apropiados para que se sientan en comodidad y realicen su trabajo con eficiencia.							
24	La universidad ofrece facilidades para sostener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal/familiar.							
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 2: Motivación y sentido de pertenencia	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Considera usted que recomendaría su universidad para trabajar.							
26	Considera usted que se siente identificado con la visión, misión y valores de su universidad pública.							
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 3: Gestión del recurso humano	Si	No	Si	No	Si	No	
27	Considera usted que su universidad cuenta con una cultura organizacional clara y fuerte.							
28	Considera usted que en su universidad existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo.							
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 4: Desarrollo profesional	Si	No	Si	No	Si	No	

29	Considera usted que en su universidad se le respeta su autonomía para decidir cómo realizar sus labores y actividades diarias.							
30	La universidad se caracteriza por brindar las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus servidores civiles.							
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia¹		Relevancia²		Claridad³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 5: Dirección y liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
31	Considera usted que su jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia con usted y con su equipo de trabajo.							
32	La universidad se caracteriza por contar con una alta dirección que planifica, organiza, dirige, comunica y motiva a los servidores civiles para obtener mejores resultados.							

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA VARIABLE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 1: Valores	Si	No	Si	No	Si	No	
33	La universidad se caracteriza por promover valores que usted considera importantes para su realización personal, familiar y profesional.							
34	Considera usted que en su universidad se fomenta la equidad y se valora el aporte de todos sus servidores civiles.							
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 2: Prácticas compartidas	Si	No	Si	No	Si	No	
35	Considera usted que su jefe inmediato reconoce el buen trabajo que usted realiza.							
36	Considera usted que en su universidad se celebran los logros y el aprendizaje de los servidores civiles.							
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 3: Líderes	Si	No	Si	No	Si	No	
37	Considera usted que en su universidad los líderes propician el trabajo en equipo para obtener mejores resultados.							
38	Considera usted que en su universidad los líderes y la alta dirección practican lo que predicán.							
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 4: Normas	Si	No	Si	No	Si	No	

39	Considera usted que su universidad cuenta con normas y reglas claras que facilitan su trabajo.							
40	La universidad se caracteriza por contar con un código de ética que establece lo que está bien o mal.							
N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia¹		Relevancia²		Claridad³		Sugerencias:
	DIMENSIÓN 5: Comunicación	Si	No	Si	No	Si	No	
41	La universidad se caracteriza por permitir a todos los niveles de su institución el acceso a la información de manera oportuna.							
42	Considera usted que, trabajar en su universidad pública, le permite brindar información verídica, transparente y oportuna.							

OBSERVACIONES:

(Precisar si hay suficiencia)

.....

.....

.....

.....

.....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable [   ]

Aplicable después de corregir [   ]

No aplicable [   ]

DATOS DEL JUEZ VALIDADOR:

Dr./ Mg.: .....

DNI: .....

Especialidad: .....

..... de ..... de 2019.

Firma del experto informante.

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Se confiere suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

8.4 Anexo 04: Estadísticos descriptivos por ítem

1. La universidad se caracteriza por contar con políticas institucionales articuladas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	207	56%
En desacuerdo	4	1%
Muy de acuerdo	101	27%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	15%
Total general	372	100%

2. La universidad cuenta con políticas institucionales para fomentar, entre sus funcionarios y servidores civiles, valores y principios institucionales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	207	56%
En desacuerdo	8	2%
Muy de acuerdo	32	9%
Muy en desacuerdo	5	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	120	32%
Total general	372	100%

2. La universidad cuenta con políticas institucionales para fomentar, entre sus funcionarios y servidores civiles, valores y principios institucionales.

3. La universidad proyecta una misión institucional acorde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	237	64%
En desacuerdo	14	4%
Muy de acuerdo	39	10%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	21%
Total general	372	100%

3. La universidad proyecta una misión institucional acorde a la Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.

4. La universidad proyecta una misión institucional orientada al cumplimiento de la “nueva” Ley Universitaria y su Estatuto Universitario.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	266	72%
En desacuerdo	5	1%
Muy de acuerdo	22	6%
Muy en desacuerdo	8	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	71	19%
Total general	372	100%

5. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con los planes institucionales, así como también, los planes territoriales, sectoriales y nacionales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	238	64%
En desacuerdo	9	2%
Muy de acuerdo	47	13%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	20%
Total general	372	100%

5. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con los planes institucionales, así como también, los planes territoriales, sectoriales y nacionales.

6. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con las políticas: territoriales, sectoriales, nacionales, así como también, de Estado y Gobierno.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	223	60%
En desacuerdo	15	4%
Muy de acuerdo	48	13%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	82	22%
Total general	372	100%

6. La universidad cuenta con el compromiso de alta dirección para cumplir con las políticas: territoriales, sectoriales, nacionales, así como también, de Estado y Gobierno.

7. La universidad prioriza en su misión institucional, la satisfacción de las necesidades y demandas de sus usuarios internos y externos.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	239	64%
En desacuerdo	10	3%
Muy de acuerdo	32	9%
Muy en desacuerdo	7	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	23%
Total general	372	100%

8. La universidad se caracteriza por priorizar el cumplimiento de su misión institucional en el marco de sus funciones sustantivas y de administración interna.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	231	62%
En desacuerdo	8	2%
Muy de acuerdo	41	11%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	23%
Total general	372	100%

8. La universidad se caracteriza por priorizar el cumplimiento de su misión institucional en el marco de sus funciones sustantivas y de administración interna.

9. La universidad cuenta con una misión institucional articulada a la misión sectorial propuesta por el Ministerio de Educación.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	231	62%
En desacuerdo	8	2%
Muy de acuerdo	54	15%
Muy en desacuerdo	7	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	19%
Total general	372	100%

9. La universidad cuenta con una misión institucional articulada a la misión sectorial propuesta por el Ministerio de Educación.

10. La universidad tiene una misión institucional articulada a las políticas y planes: territoriales, sectoriales y nacionales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	210	56%
En desacuerdo	7	2%
Muy de acuerdo	63	17%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	88	24%
Total general	372	100%

11. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas metas.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	242	65%
En desacuerdo	10	3%
Muy de acuerdo	41	11%
Muy en desacuerdo	5	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	20%
Total general	372	100%

11. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación de objetivos estratégicos y sus respectivas metas.

12. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular objetivos que reflejan la estrategia de la institución.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	238	64%
En desacuerdo	11	3%
Muy de acuerdo	43	12%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	20%
Total general	372	100%

12. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular objetivos que reflejan la estrategia de la institución.

13. La universidad insta a todas sus dependencias al cumplimiento de metas físicas para el logro de sus objetivos estratégicos.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	237	64%
En desacuerdo	9	2%
Muy de acuerdo	36	10%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	23%
Total general	372	100%

14. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus objetivos estratégicos.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	227	61%
En desacuerdo	11	3%
Muy de acuerdo	49	13%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	22%
Total general	372	100%

14. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus objetivos estratégicos.

15. La universidad evalúa a sus dependencias el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	232	62%
En desacuerdo	10	3%
Muy de acuerdo	45	12%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	21%
Total general	372	100%

15. La universidad evalúa a sus dependencias el cumplimiento de objetivos estratégicos mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.

16. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus objetivos estratégicos.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	238	64%
En desacuerdo	10	3%
Muy de acuerdo	40	11%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	22%
Total general	372	100%

17. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación y priorización de iniciativas para el establecimiento de acciones estratégicas.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	228	61%
En desacuerdo	3	1%
Muy de acuerdo	51	14%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	23%
Total general	372	100%

17. La universidad propicia la participación de sus dependencias en la formulación y priorización de iniciativas para el establecimiento de acciones estratégicas.

18. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular una ruta estratégica institucional que contemple acciones estratégicas priorizadas en iniciativas y actividades.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	235	63%
En desacuerdo	11	3%
Muy de acuerdo	41	11%
Muy en desacuerdo	5	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	22%
Total general	372	100%

18. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para formular una ruta estratégica institucional que contemple acciones estratégicas priorizadas en iniciativas y actividades.

19. La universidad insta a todas sus dependencias a cumplir metas físicas para llevar a cabo acciones estratégicas institucionales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	250	67%
En desacuerdo	7	2%
Muy de acuerdo	46	12%
Muy en desacuerdo	8	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	16%
Total general	372	100%

20. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus acciones estratégicas institucionales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	232	62%
En desacuerdo	12	3%
Muy de acuerdo	46	12%
Muy en desacuerdo	5	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	77	21%
Total general	372	100%

20. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para cumplir con las metas físicas de sus acciones estratégicas institucionales.

21. La universidad evalúa a sus dependencias la ejecución de acciones estratégicas mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	236	63%
En desacuerdo	11	3%
Muy de acuerdo	41	11%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	21%
Total general	372	100%

21. La universidad evalúa a sus dependencias la ejecución de acciones estratégicas mediante indicadores: específicos, relevantes, medibles, realizables y temporales.

22. La universidad cuenta con medios, recursos y capacidades técnicas para dar seguimiento a los resultados de sus acciones estratégicas institucionales.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	234	63%
En desacuerdo	7	2%
Muy de acuerdo	43	12%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	82	22%
Total general	372	100%

23. La universidad se caracteriza por ofrecer a sus servidores civiles recursos, herramientas, materiales y espacios apropiados para que se sientan en comodidad y realicen su trabajo con eficiencia.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	207	56%
En desacuerdo	4	1%
Muy de acuerdo	101	27%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	15%
Total general	372	100%

23. La universidad se caracteriza por ofrecer a sus servidores civiles recursos, herramientas, materiales y espacios apropiados para que se sientan en comodidad y realicen su trabajo con eficiencia.

24. La universidad ofrece facilidades para sostener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal/familiar.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	207	56%
En desacuerdo	8	2%
Muy de acuerdo	32	9%
Muy en desacuerdo	5	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	120	32%
Total general	372	100%

24. La universidad ofrece facilidades para sostener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal/familiar.

25. Considera usted que recomendaría su universidad para trabajar.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	256	69%
En desacuerdo	5	1%
Muy de acuerdo	22	6%
Muy en desacuerdo	8	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	22%
Total general	372	100%

26. Considera usted que se siente identificado con la visión, misión y valores de su universidad pública.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	231	62%
En desacuerdo	9	2%
Muy de acuerdo	47	13%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	22%
Total general	372	100%

26. Considera usted que se siente identificado con la visión, misión y valores de su universidad pública.

27. Considera usted que su universidad cuenta con una cultura organizacional clara y fuerte.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	215	58%
En desacuerdo	15	4%
Muy de acuerdo	48	13%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	24%
Total general	372	100%

27. Considera usted que su universidad cuenta con una cultura organizacional clara y fuerte.

28. Considera usted que en su universidad existe un buen nivel de comunicación entre los compañeros de trabajo.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	230	62%
En desacuerdo	10	3%
Muy de acuerdo	32	9%
Muy en desacuerdo	7	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	93	25%
Total general	372	100%

29. Considera usted que en su universidad se le respeta su autonomía para decidir cómo realizar sus labores y actividades diarias.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	224	60%
En desacuerdo	8	2%
Muy de acuerdo	41	11%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	93	25%
Total general	372	100%

29. Considera usted que en su universidad se le respeta su autonomía para decidir cómo realizar sus labores y actividades diarias.

30. La universidad se caracteriza por brindar las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus servidores civiles.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	221	59%
En desacuerdo	8	2%
Muy de acuerdo	54	15%
Muy en desacuerdo	7	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	82	22%
Total general	372	100%

30. La universidad se caracteriza por brindar las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus servidores civiles.

31. Considera usted que su jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia con usted y con su equipo de trabajo.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	202	54%
En desacuerdo	7	2%
Muy de acuerdo	63	17%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	96	26%
Total general	372	100%

32. La universidad se caracteriza por contar con una alta dirección que planifica, organiza, dirige, comunica y motiva a los servidores civiles para obtener mejores resultados.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	231	62%
En desacuerdo	10	3%
Muy de acuerdo	41	11%
Muy en desacuerdo	5	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	85	23%
Total general	372	100%

32. La universidad se caracteriza por contar con una alta dirección que planifica, organiza, dirige, comunica y motiva a los servidores civiles para obtener mejores resultados.

33. La universidad se caracteriza por promover valores que usted considera importantes para su realización personal, familiar y profesional.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	228	61%
En desacuerdo	11	3%
Muy de acuerdo	43	12%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	84	23%
Total general	372	100%

33. La universidad se caracteriza por promover valores que usted considera importantes para su realización personal, familiar y profesional.

34. Considera usted que en su universidad se fomenta la equidad y se valora el aporte de todos sus servidores civiles.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	229	62%
En desacuerdo	9	2%
Muy de acuerdo	36	10%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	92	25%
Total general	372	100%

35. Considera usted que su jefe inmediato reconoce el buen trabajo que usted realiza.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	215	58%
En desacuerdo	11	3%
Muy de acuerdo	49	13%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	93	25%
Total general	372	100%

36. Considera usted que en su universidad se celebran los logros y el aprendizaje de los servidores civiles.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	221	59%
En desacuerdo	10	3%
Muy de acuerdo	45	12%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	90	24%
Total general	372	100%

37. Considera usted que en su universidad los líderes propician el trabajo en equipo para obtener mejores resultados.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	226	61%
En desacuerdo	10	3%
Muy de acuerdo	40	11%
Muy en desacuerdo	4	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	92	25%
Total general	372	100%

38. Considera usted que en su universidad los líderes y la alta dirección practican lo que predicán.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	215	58%
En desacuerdo	3	1%
Muy de acuerdo	51	14%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	97	26%
Total general	372	100%

38. Considera usted que en su universidad los líderes y la alta dirección practican lo que predicán.

39. Considera usted que su universidad cuenta con normas y reglas claras que facilitan su trabajo.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	223	60%
En desacuerdo	11	3%
Muy de acuerdo	41	11%
Muy en desacuerdo	5	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	92	25%
Total general	372	100%

39. Considera usted que su universidad cuenta con normas y reglas claras que facilitan su trabajo.

40. La universidad se caracteriza por contar con un código de ética que establece lo que está bien o mal.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	237	64%
En desacuerdo	7	2%
Muy de acuerdo	46	12%
Muy en desacuerdo	8	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	20%
Total general	372	100%

41. La universidad se caracteriza por permitir a todos los niveles de su institución el acceso a la información de manera oportuna.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	236	63%
En desacuerdo	11	3%
Muy de acuerdo	41	11%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	21%
Total general	372	100%

41. La universidad se caracteriza por permitir a todos los niveles de su institución el acceso a la información de manera oportuna.

42. Considera usted que, trabajar en su universidad pública, le permite brindar información verídica, transparente y oportuna.

Respuestas	Recuento	Porcentaje
De acuerdo	234	63%
En desacuerdo	7	2%
Muy de acuerdo	43	12%
Muy en desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	82	22%
Total general	372	100%

42. Considera usted que, trabajar en su universidad pública, le permite brindar información verídica, transparente y oportuna.

8.5 Anexo 05: Estadísticos descriptivos de la prueba de Kolgomorov - Smirnov

Prueba K-S para Planeamiento Estratégico Institucional		
N		372
Parámetros normales ^{a,b}	Media	83,9462
	Desv. Desviación	8,48003
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,249
	Positivo	,170
	Negativo	-,249
Estadístico de prueba		,249
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Prueba K-S para Declaración de Política Institucional		
N		372
Parámetros normales ^{a,b}	Media	229,435
	Desv. Desviación	261,852
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,201
	Positivo	,144
	Negativo	-,201
Estadístico de prueba		,201
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Prueba K-S para Misión Institucional		
N		372
Parámetros normales	Media	22,8360
	Desv. Desviación	2,59119
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,204
	Positivo	,129
	Negativo	-,204
Estadístico de prueba		,205
Sig. asintótica(bilateral)		,000

- La distribución de prueba es normal.
- Se calcula a partir de datos.
- Corrección de significación de Lilliefors.

Prueba K-S para Objetivos Estratégicos Institucionales		
N		372
Parámetros normales	Media	22,9140
	Desv. Desviación	2,76347
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,220
	Positivo	,145
	Negativo	-,220
Estadístico de prueba		,204
Sig. asintótica(bilateral)		,000

- a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de Lilliefors.

Prueba K-S para Acciones Estratégicas Institucionales		
N		372
Parámetros normales	Media	75,9140
	Desv. Desviación	7,65236
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,267
	Positivo	,167
	Negativo	-,267
Estadístico de prueba		,220
Sig. asintótica(bilateral)		,000

- a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de Lilliefors.

Prueba K-S para Gestión del Clima y la Cultura Organizacional		
N		372
Parámetros normales	Media	15,2527
	Desv. Desviación	1,98664
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,205
	Positivo	,125
	Negativo	-,205
Estadístico de prueba		,267
Sig. asintótica(bilateral)		,000

- La distribución de prueba es normal.
- Se calcula a partir de datos.
- Corrección de significación de Lilliefors.

8.6 Anexo 06: Estadísticos descriptivos del Test de Rachas

Prueba de rachas para Planeamiento Estratégico Institucional	
Valor de prueba ^a	85,00
Casos < Valor de prueba	153
Casos >= Valor de prueba	219
Casos totales	372
Número de rachas	178
Z	-,337
Sig. asintótica (bilateral)	,736

a. Mediana

Prueba de rachas para Declaración de Política Institucional	
Valor de prueba ^a	23,00
Casos < Valor de prueba	115
Casos >= Valor de prueba	257
Casos totales	372
Número de rachas	169
Z	1,107
Sig. asintótica (bilateral)	,268

a. Mediana

Prueba de rachas para Misión Institucional

Valor de prueba ^a	15,00
Casos < Valor de prueba	91
Casos >= Valor de prueba	281
Casos totales	372
Número de rachas	138
Z	-,067
Sig. asintótica (bilateral)	,946

a. Mediana

Prueba de rachas para una muestra

Prueba de rachas para Objetivos Estratégicos Institucionales

Valor de prueba ^a	23,00
Casos < Valor de prueba	138
Casos >= Valor de prueba	234
Casos totales	372
Número de rachas	164
Z	-1,181
Sig. asintótica (bilateral)	,238

a. Mediana

Prueba de rachas para una muestra

Prueba de rachas para Acciones Estratégicas Institucionales	
Valor de prueba ^a	23,00
Casos < Valor de prueba	124
Casos >= Valor de prueba	248
Casos totales	372
Número de rachas	165
Z	-,156
Sig. asintótica (bilateral)	,876

a. Mediana

Prueba de rachas para Gestión del Clima y la Cultura Organizacional	
Valor de prueba ^a	77,00
Casos < Valor de prueba	152
Casos >= Valor de prueba	220
Casos totales	372
Número de rachas	179
Z	-,192
Sig. asintótica (bilateral)	,848

a. Mediana