

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Gestores de la Investigación en la Universidad Nacional de San  
Cristóbal de Huamanga

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magistra en  
Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

*Violeta Navarrete Cabrera*

**Asesor:**

*Rafael Alberto Miranda Ayala*


Lima, 2022

### Declaración jurada de autenticidad

Yo, Rafael Alberto Miranda Ayala, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Investigación titulado “Gestores de la Investigación en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga” de la autora Violeta Navarrete Cabrera; dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 11/06/2021.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 1 de diciembre de 2022.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Miranda Ayala, Rafael Alberto</u>	
DNI: 43530089	Firma: 
ORCID: 0000-0001-8640-6439	

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo presentar una propuesta de innovación con relación a los procesos de gestión institucional de la investigación de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

El planteamiento del presente trabajo de investigación es dar a conocer las deficiencias en los procesos de gestión institucional para el fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad. Ello por la razón (justificación) de que, si una universidad no desarrolla investigación, no es universidad. Dando a entender que, si no existe gestión acorde según los recursos disponibles de la universidad (presupuesto, personal administrativo, docentes, estudiantes, publicación de artículos científicos), los resultados a obtener en investigación serán poco favorables y sostenibles para la institución.

La metodología de investigación fue la revisión de fuentes bibliográficas acerca del sistema universitario, gestión presupuestal orientada a la investigación y marcos normativos. Asimismo, se aplicaron entrevistas a profundidad de actores claves de otras universidades, en diferentes experiencias de gestión. Se identificaron cuatro causas posibles del problema y se registraron experiencias gestión de la investigación en dos universidades públicas. Se concluye con la presentación del prototipo de innovación como propuesta de cambio innovador ha implementado de manera paulatina en la gestión institucional de la Universidad. Por último, se presenta el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad de la propuesta de innovación.

## Tabla de contenido

Carátula .....	i
Declaración Jurada de Autenticidad .....	ii
Resumen .....	iii
Tabla de contenido.....	iv
Introducción.....	6
<b>CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Redacción formal del problema.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Marco conceptual del problema .....</b>	<b>10</b>
<b>a. Sistema universitario nacional: .....</b>	<b>10</b>
<b>b. Gestión presupuestal institucional .....</b>	<b>12</b>
<b>c. Fomento y desarrollo de la investigación en la universidad.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Arquitectura del problema .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Marco teórico sobre las causas del problema.....</b>	<b>19</b>
2.1.1. Planeamiento estratégico .....	19
2.1.2. Gestión pública institucional, actores y presupuesto.....	21
2.1.3. Fomento y desarrollo de la investigación .....	24
<b>2.2. Causas del problema.....</b>	<b>27</b>
2.2.1. Mecanismos internos de gestión: .....	28
2.2.2. Desarticulación en la gestión interna.....	30
2.2.3. Docentes y desarrollo de la investigación .....	32
2.2.4. Desarrollo de la investigación formativa en pregrado .....	36
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Problema reformulado y desafío de innovación.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación.....</b>	<b>41</b>
<b>Universidad Nacional Agraria La Molina .....</b>	<b>41</b>
<b>Universidad Nacional de Cañete.....</b>	<b>43</b>
<b>Universidad Nacional de Tumbes .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3. Concepto final de innovación.....</b>	<b>44</b>
3.3.1. Descripción del concepto final de innovación .....	44
3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación.....	49
<b>3.4. Prototipo final de la innovación.....</b>	<b>50</b>
3.4.1. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación.....	50
3.4.2. Descripción del prototipo final .....	52
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO</b>	

<b>4.1. Análisis de deseabilidad .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2. Análisis de factibilidad.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3. Análisis de viabilidad .....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>



## Introducción

En julio del 2014, entró en vigor la Ley Universitaria N° 30220, que tiene por objetivo normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de universidades; asimismo, se creó y entró en funcionamiento la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu). De acuerdo con la Ley, uno de los fines de la universidad es “Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística para la creación intelectual y artística” (Artículo 6, Ley Universitaria). Por tal razón, el desarrollo de la investigación en la universidad constituye la prima máxima de su accionar, no se concibe una universidad sin fomento y acción en favor de la investigación. En el 2015, Sunedu publica el Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano el cual define las Condiciones Básicas de Calidad (CBC) a cumplir por todas las universidades, dando inicio al proceso de licenciamiento institucional a nivel nacional.

La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, fundada en 1677, fue clausurada en 1886 a causa de la crisis económica por la Guerra con Chile. A partir de 1959 fue reabierta e inició sus actividades académicas de manera ininterrumpida hasta la actualidad, a pesar de los años de violencia política durante las décadas ochenta y noventa. En el 2018, Sunedu le otorgó la licencia institucional para brindar el servicio educativo superior a través de 68 carreras profesionales entre pregrado y posgrado, las cuales son impartidas en la provincia de Huamanga (Ayacucho) y La Convención (Cusco).

A cerca de la gestión institucional orientada al fomento y desarrollo de la investigación, por medio del presente trabajo se evidencia que, si bien la Universidad cuenta con documentos normativos, políticas y reglamentos, se tiene por resultado que no son suficientes ni responden a sus necesidades. Por ejemplo, posee fuentes de financiamiento procedentes principalmente del Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea (FOCAM) cuya ejecución en el año 2017 apenas superó el 50%. Respecto a acciones para incrementar la cantidad de docentes investigadores, no se evidencia resultados, ocupa el penúltimo lugar entre las universidades emblemáticas.

Es así como, el fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad amerita una reestructuración en el proceso de gestión de recursos (humanos y presupuestales) considerando una planificación y reglamentación acorde a la realidad de la Universidad, con debidos procesos de validación en aras de la sostenibilidad institucional.



## **CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1. Redacción formal del problema**

A mediados del año 2014, entró en vigor la Ley Universitaria N° 30220, la cual presenta como objetivo normar la creación, el funcionamiento, la supervisión y el cierre de universidades<sup>1</sup> tanto públicas como privadas. De acuerdo con la mencionada Ley, uno de los fines de la universidad es “Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística” (Artículo 6, Ley Universitaria). Por tal razón, el desarrollo de la investigación en la universidad constituye el fin supremo de cada casa superior, no se concibe una universidad sin acciones a favor del fomento y realización de la investigación durante toda su trayectoria institucional. En el 2015, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu) publica el Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano (SUNEDU, 2015) el cual define ocho (8) Condiciones Básicas de Calidad (CBC) a cumplir por todas las universidades, dando inicio así, al proceso de licenciamiento institucional a nivel nacional.

Con relación a la gestión interna en las universidades, como parte del proceso paulatino de implementación de la Ley Universitaria, un primer paso constituye la aprobación de un nuevo estatuto en cada una de ellas, tanto públicas como privadas (CNE, 2015). El artículo 63 de la Ley señala que, “Todas las universidades cuentan obligatoriamente con un Vicerrectorado Académico y pueden contar con un Vicerrectorado de Investigación”. Entre las funciones del Vicerrectorado de investigación, el artículo 65 determina que una de sus principales atribuciones es “(...) Dirigir y ejecutar la política general de investigación en la Universidad (...)”. Es por lo que el órgano de gestión de la investigación en las universidades viene a ser el vicerrectorado de investigación y sus diferentes órganos de línea detallados en los estatutos de cada universidad.

---

<sup>1</sup> Ley Universitaria N° 30220, artículo 1.



La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (en adelante la Universidad) fue fundada el 3 de julio de 1677; sin embargo, debido a la crisis económica ocasionada por la Guerra con Chile, fue clausurada en 1886. Luego, el 3 de julio de 1959 fue reabierta e inició sus actividades académicas las mismas que continúan hasta la actualidad, a pesar de los años de violencia política durante las décadas ochenta y noventa. Como parte del proceso de licenciamiento, el 30 de mayo de 2018<sup>2</sup>, Sunedu otorgó la licencia institucional a la Universidad para brindar el servicio educativo superior, ofreciendo sesenta y ocho (68) programas académicos o carreras entre pregrado y posgrado, impartidas en las provincias de Huamanga (Ayacucho) y La Convención (Cusco).

De acuerdo al portal de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las fuentes de financiamiento de la Universidad provienen de recursos ordinarios (programa presupuestal (PP) 066 Formación Universitaria de Pregrado, se implementa en todas las universidades públicas del país), recursos directamente recaudados (RDR), donaciones y transferencias (PP 0137 Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica) y recursos determinados (Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea – FOCAM).

Habiendo esbozado el contexto y los componentes del presente trabajo, se tiene la cadena de valor público elaborada en base a las intervenciones del Estado. El problema por analizar se ubica en el nivel de producto, debido a que es la misma universidad pública la que está a cargo de la ejecución y entrega de los productos señalados; es decir, tanto las autoridades, el equipo técnico y administrativo de la Universidad realizan la entrega del producto (bienes y servicios) hacia los docentes y estudiantes. La cadena de valor que refuerza el análisis del problema se muestra en el gráfico en el Anexo 1.

El presente trabajo de investigación relaciona los temas de resultados en la gestión institucional en la universidad pública, la aplicación e implementación de reglamentos institucionales; así como la asignación y ejecución presupuestal relacionados al fomento y desarrollo de la investigación, que implican procesos

---

<sup>2</sup> Resolución de Consejo Directivo N° 050-2018-SUNEDU/CD del 30 de mayo de 2018.

de capacitación y monitoreo en la gestión del equipo técnico. El periodo de análisis fueron los años 2018 y 2019; de acuerdo con ello el problema planteado es el siguiente:

“Ineficiente gestión institucional orientada al fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad Nacional de San Cristóbal del Huamanga entre los años 2018 y 2019”.

## **1.2. Marco conceptual del problema**

### **a. Sistema universitario nacional:**

De acuerdo con el Modelo de Licenciamiento (SUNEDU, 2015), el país tiene 142 universidades; de ellas, 91 de administración privada y 51 de administración pública. Cabe mencionar que, luego del proceso de licenciamiento realizado entre marzo 2016 al julio 2020, el panorama de educación superior universitaria se concentró en dos resultados: centros de estudio licenciados o denegados. Según la página web institucional de Sunedu<sup>3</sup>, se tiene 94 casas de estudio licenciadas (92 universidades y 2 escuelas de posgrado) y 48 denegadas (46 universidades y 2 escuelas de posgrado).

Habiendo precisado la cantidad de centros de estudio de educación universitaria en el país, es necesario señalar la definición de la misma, según lo señalado en el artículo 3 de la Ley Universitaria:

“La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanística, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores de acuerdo con Ley. Las universidades son públicas o privadas. Las primeras son personas jurídicas de derecho público y las segundas son personas jurídicas de derecho privado”. (Ley Universitaria N° 30220, 2014).

<sup>3</sup>

Disponible en los siguientes enlaces:

<https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/> y <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-denegadas/>. Fecha de consulta 26 de julio de 2020.

Tal como se señala, la universidad no es una institución en sí, ni un órgano de gobierno, sino la definición amplía su característica y señala que es una comunidad académica conformada por diferentes actores que, desde su rol, aportan a la discusión y debate de problemas o situaciones del contexto. Con relación a los principios fundamentales de la universidad, uno de ellos es la autonomía, la cual es citada en la Ley Universitaria y a su vez, es reconocida en el artículo 18 de la Constitución Política del Perú. Respecto a autonomía, se tiene lo siguiente:

“(…) significa que, en los ámbitos normativos, de gobierno, académico, administrativo y económico, la universidad se rige por sí misma. Es la comunidad universitaria la que determina lo que ella debe hacer en estas esferas (...) dentro de un ordenamiento jurídico del país: autonomía no es autarquía y este es un principio establecido claramente para todo el sistema jurídico por el Tribunal Constitucional de la República” (Rubio, 2016).

Respecto a la autonomía, Landa Arroyo, define el doble carácter de la autonomía universitaria; uno como derecho fundamental y lo otro como garantía institucional. Respecto al primero, considerado porque la esencia de la autonomía universitaria es estar al servicio de la libertad de cátedra, es decir, garantizará la formación idónea de los estudiantes. Sobre el segundo carácter, como garantía institucional, la autonomía universitaria permite la protección del accionar universitario, como protección de autodeterminación de los fines y acciones de la universidad (Landa, 2016, pp. 76-77).

Acerca de la gestión interna en las universidades, una de las primeras acciones al entrar en vigor la Ley Universitaria, consistía en que todas las universidades elaboren y aprueben un nuevo estatuto institucional. En ella se señala que, el órgano a cargo de dirigir la política institucional orientada a la investigación viene a ser el vicerrectorado de investigación (Artículo 50). El artículo 63 de la Ley Universitaria señala que “todas las universidades cuentan obligatoriamente con un Vicerrector Académico y pueden contar con un Vicerrector de Investigación”. Actualmente, todas las universidades públicas, cuentan con estatutos adecuados a la Ley y poseen un vicerrectorado de investigación. Por su parte, las universidades privadas, en base al artículo

enunciado, no todas implementaron de forma estricta un vicerrectorado de investigación por ser una opción; en su lugar, poseen otro órgano responsable de dicha función como son direcciones de gestión de la investigación, institutos de investigación, entre otros.

Respecto a la Universidad de Huamanga, según el cronograma de solicitudes de licenciamiento, fue parte del primer grupo de universidades<sup>4</sup>, presentó su solicitud de licencia el 25 de febrero de 2016 y a través de la Resolución de Consejo Directivo N° 050-2018-SUNEDU-CD del 30 de mayo de 2018, obtuvo su licencia institucional con una vigencia de seis (6) años en adelante. En el presente trabajo se abordará la gestión institucional del 2018 y 2019, analizando los procesos de redefinición de lineamientos de gestión institucional para la obtención de la licencia, así como acciones a favor de la continuidad y/o sostenibilidad institucional.

#### ***b. Gestión presupuestal institucional***

Cada universidad pública tiene asignado un pliego presupuestal a través del cual se registran todas las asignaciones presupuestales, estas pueden proceder de diferentes fondos como son los recursos ordinarios, recursos determinados, recursos directamente recaudados y donaciones y transferencias.

Para el fomento y desarrollo de la investigación, la Universidad cuenta con dos programas presupuestales: 066 Formación Universitaria de Pregrado, que tiene un producto destinado al fomento de la investigación formativa y el PP 0137 Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Asimismo, cuenta con recursos determinados provenientes del FOCAM<sup>5</sup>. Sobre esto último, son recursos que además de ser distribuidos entre los gobiernos locales de las regiones de Ica, Ayacucho, Huancavelica y Lima provincias, se distribuyen en partes iguales entre las universidades públicas ubicadas en dichas regiones.

---

<sup>4</sup> Según el Modelo de Licencia Institucional aprobado mediante Resolución de Consejo Directivo N° 006-2015-SUNEDU/CD del 13 de noviembre de 2015. La presentación de solicitudes se distribuyó en ocho grupos conformados entre quince a diecisiete universidades y se desarrolló entre el 15.12.2015 al 15.10.2017.

<sup>5</sup> Ley N° 28451, Ley que crea el Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea – FOCAM

La asignación presupuestal en soles procedente de las tres fuentes de financiamiento destinadas al fomento y desarrollo de la investigación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1  
*Asignación presupuestal destinada a la investigación, 2018 y 2019<sup>6</sup>*

Años	Fuente	PP 066 (Actividad: Fomento a la investigación formativa)		PP 137 Desarrollo de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica		APNOP (Investigación científica y desarrollo tecnológico)		Total	% Ejecuc.
		RO	RDR	DT	RD	RO	RD		
2018	PIM	56 518	4 000	151 669	100 050	1 176 212	16 015 980	17 504 429	16%
	Ejecutado	39 415	1 000	124 623	0	1 170 832	1 443 680		
2019	PIM	13 400		27 719		1 116 700	7 753 843	8 911 662	37%
	Ejecutado	7 540		27 172		1 116 700	2 137 174		

Fuente: Portal de Consulta Amigable del MEF - Fecha de consulta 14/04/2020 a las 16:00 horas.

Elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla, el 2018 la Universidad tuvo un presupuesto a toda fuente por más de 17 millones de soles cuya ejecución alcanzó no más del 15%. El 2019, el presupuesto modificado y ejecutado fue menor y alcanzó un mayor porcentaje de ejecución. En tal sentido, se evidencia que la Universidad cuenta con una considerable asignación presupuestal, la cual por diferentes razones que serán motivo de análisis del presente trabajo, no logra la plena ejecución presupuestal.

### ***c. Fomento y desarrollo de la investigación en la universidad***

Uno de los fines fundamentales de la universidad es el desarrollo, fomento y generación de investigación; no es posible la existencia institucional de la universidad sin el desarrollo de la investigación, lo cual conlleva al desarrollo en los estudiantes de una postura crítica y analítica frente a un determinado contexto.

<sup>6</sup> Definiciones: PP: programa presupuestal; APNOP: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos; PIM: Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias; RO: Recursos ordinarios; RDR: Recursos directamente recaudados; DT: Donaciones y transferencias; RD: Recursos determinados.

La anterior Ley Universitaria N° 23733 no definía un órgano interno de la universidad a cargo de la labor específica de la investigación. En su artículo 36 mencionaba que “hay uno o dos vice-rectores, cuyas funciones señalan el Estatuto de la universidad (...)”. Con este enunciado, da a entender la libre organización de la universidad, considerando las diferentes características, tipologías y particularidades. Seguido a ello, el artículo 65 indicaba que “la investigación es función obligatoria de las universidades, que la organiza y conduce libremente. Igual obligación, tienen los profesores como parte de su tarea académica en la forma que determine el estatuto (...)” (Ley Universitaria N° 23733, 1983). Con relación a lo citado, se evidencia que el desarrollo de la investigación en la universidad era de forma libre, en el sentido de que no había estrictamente algún órgano específico a cargo de regular su gestión y fomentar su desarrollo. Se tenía, por ejemplo, la existencia de direcciones generales de investigación o en algunos casos, se daba la existencia de institutos de investigación, los cuales pertenecían jerárquicamente al vicerrectorado académico. Se tenía que, toda la investigación producida estaba a cargo de los docentes quienes desarrollaban la práctica académica e investigativa, es decir, era del tipo de investigación formativa o académica.

Por ello, Ortiz reflexiona y menciona que “la investigación académica es otra función primordial de la Universidad que; sin embargo, ha sido desatendida, junto con la investigación científica en general, por los gobiernos sucesivos. El Perú exhibe una de las cifras más bajas en inversión pública en investigación (...)” (Ortiz, 2014). Asimismo, Patrón reitera que, la inversión pública en investigación sigue siendo una de las más bajas de Latinoamérica, “(...) 0,1% del PBI en relación con Brasil, México, Colombia o Chile” (...)” y determina que si una sociedad no investiga ni innova, la ruta para vencer la pobreza y desigualdad será mucho más lenta y compleja (Patrón, 2016).

### 1.3. Arquitectura del problema<sup>7</sup>

Acerca de la magnitud del problema en la Universidad, con relación a uno de los principales documentos de gestión institucional, el segundo objetivo estratégico del Plan Estratégico Institucional 2019-2022<sup>8</sup> de la Universidad señala la promoción de la investigación formativa, tecnológica y humanística en la comunidad universitaria. De acuerdo con este objetivo, con relación a la ejecución presupuestal de acuerdo con el portal de consulta amigable del MEF, la siguiente tabla muestra el histórico presupuestal asignado a la Universidad, considerando desde el 2014, año en que entra en vigor la Ley Universitaria, hasta la actualidad. La Tabla 2 muestra las tres fuentes de financiamiento que la Universidad posee, de las cuales solo se abordan aquellas relacionadas directamente al fomento y desarrollo de la investigación.

Tabla 2.  
Detalle de ejecución presupuestal respecto a investigación, años 2014-2019

Años	PIM / Ejecutado	PP 066 (Actividad: Fomento a la investigación formativa)	PP 137 Desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica	APNOP: (Investigación científica y desarrollo tecnológico)	Total	% de ejecución por año
2014*	PIM	29 769 091			<b>29 769 091</b>	7%
	Ejecutado	2 114 145			<b>2 114 145</b>	
2015*	PIM	24 378 542		1 771 318	<b>26149 860</b>	6%
	Ejecutado	528 791		1 125 690	<b>1 654 481</b>	
2016*	PIM	3 460 762	387 874	1 150 000	<b>4 998 636</b>	64%
	Ejecutado	1 927 056	130 636	1 140 488	<b>3 198 180</b>	
2017	PIM	2 905 524	576 654	1 150 000	<b>4 632 178</b>	52%
	Ejecutado	1 080 687	198 255	1 137 854	<b>2 416 796</b>	
2018	PIM	60 518	251 719	17 192 192	<b>17 504 429</b>	16%
	Ejecutado	40 415	124 623	2 614 512	<b>2 779 550</b>	
2019	PIM	13 400	27 719	8 870 543	<b>8 911 662</b>	37%
	Ejecutado	7 540	27 172	3 253 874	<b>3 288 586</b>	

Fuente: Portal de Consulta Amigable del MEF, fecha de consulta 14/04/2020 a las 16:00 horas

\*Cabe indicar que, entre los años 2013-2016, la actividad orientada a la investigación se llamó: "Implementación de un programa de fomento para la investigación formativa, desarrollados por estudiantes y docentes de pregrado – 5003199".

Elaboración propia.

<sup>7</sup> Ver Anexo 2: Matriz de consistencia

<sup>8</sup> Aprobado mediante Resolución de Consejo Universitario N° 823-2018-UNSCH-CU del 28 de diciembre de 2018.

De acuerdo con la tabla, se aprecia variaciones respecto a la asignación presupuestal considerando incluso que, en los años 2014, 2015 y 2018, el presupuesto asignado es notablemente mayor frente a lo ejecutado. A excepción del año 2016, cuya ejecución alcanzó más del 60% del presupuesto total. Es por ello que a través de la presente investigación, será necesario recabar testimonios y hallar razones y respuestas acerca de la gestión institucional de la Universidad con relación al fomento de la investigación.

Con relación a los actores internos y externos a cargo del fomento y desarrollo de la investigación (ver Anexo 2) con la vigente Ley Universitaria, sobre todo, las universidades públicas redefinieron la presencia y accionar de los nuevos vicerrectorados de investigación. Por ello, con relación a los actores de la gestión interna, el artículo 280 del Estatuto de la Universidad, señala que el vicerrectorado de investigación “es la autoridad responsable de la dirección y ejecución de la política general de investigación en la Universidad”. Uno de los órganos que componen dicho vicerrectorado viene a ser la Oficina General de Investigación e Innovación, la cual está a cargo de la gestión administrativa de la investigación, así como de la viabilización de proyectos de investigación, es decir viene a ser uno de los principales órganos operativos del fomento y desarrollo de la investigación. El artículo 221 del Estatuto, precisa doce funciones para dicha oficina, como son la captación de recursos económicos, establecimiento de redes o vínculos, apoya la difusión de información, facilitación de documentos para la participación en convocatorias de concursos, entre otras. De acuerdo con la entrevista realizada al Vicerrector de Investigación, a la fecha solo se tiene implementada dicha Oficina, más no, las otras tres oficinas definidas en el artículo 218 de su Estatuto.

Respecto al proceso para el fomento y desarrollo de la investigación, los principales actores de este accionar vienen a ser los docentes y estudiantes universitarios, en quienes el quehacer investigativo fundamental de toda Universidad. Se tiene que, con relación al docente investigador, si bien el artículo 230 del Estatuto señala que es aquel dedicado exclusivamente a la generación de conocimiento e innovación; por ejemplo, actualmente la Universidad no cuenta con un registro propio de “docentes investigadores”,



determinados bajo sus propias condiciones tal como señala su Estatuto, ante ello, cómo podría aplicar o establecer acciones, incentivos o realizar acción alguna en favor de su promoción e incremento. Durante el proceso de recolección de datos, algunos docentes investigadores mencionaron que, no sienten valoración o reconocimiento alguno por parte de la Universidad, ello expresado fundamentalmente en la sobre carga académica y las asignaciones de comisiones o responsabilidades administrativas.

Respecto a los resultados obtenidos a favor de la investigación presentan debilidades con relación a la calidad y cantidad de proyectos de investigación aplicada y formativa. Asimismo, los canales de difusión acerca del proceso y resultados de los mismos son deficientes y/o desactualizados.

#### **1.4. Marco institucional y normativo relacionado con el problema**

La siguiente tabla muestra el consolidado de los diferentes marcos normativos frente al problema identificado.

Tabla 3.

*Marco normativo frente al problema identificado*

<b>Problema identificado</b>	<b>Marco desarrollado frente al problema identificado</b>
"Ineficiente gestión institucional orientada al fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad Nacional de San Cristóbal del Huamanga entre los años 2018 y 2019"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú (Objetivo estratégico 5). Resolución Suprema N° 001-2007-ED de 6 de enero de 2007.</li> <li>- Ley N° 30220, Ley Universitaria, del 9 de julio de 2014.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Marco institucional frente al problema identificado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N° 30220, Ley Universitaria, del 9 de julio de 2014.</li> <li>- Modelo de Licenciamiento Institucional, el cual exige el cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad (CBC).</li> <li>- Ley N° 30806, Ley que modifica diversos artículos de la Ley N° 28303, Ley marco de ciencia, tecnología e innovación tecnológica y de la Ley N° 28613, Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Publicada el 5 de julio de 2018.</li> <li>- Ley N° 28451, Ley que crea el Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea (Focam) del 23 de diciembre del 2004.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Políticas públicas generales frente al problema identificado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria. Decreto Supremo N° 016-2015-MINEDU del 26 de setiembre de 2015.</li> </ul>

Problema identificado	Marco desarrollado frente al problema identificado
	<p data-bbox="560 264 1340 293"><b>Políticas públicas específicas frente al problema identificado</b></p> <ul data-bbox="592 304 1300 432" style="list-style-type: none"> <li>- Programa presupuestal 066 Formación Universitaria de Pregrado.</li> <li>- Programa presupuestal 137 Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica.</li> </ul>

*Elaboración propia.*

Según la tabla mostrada se evidencia que, el abordaje a la problemática del sistema universitario inicia con lo señalado en el Proyecto Educativo Nacional. Actualmente, todos los marcos normativos expuestos están vigentes y son regidos fundamentalmente por el Ministerio de Educación (Minedu), Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y las propias universidades públicas.



## **CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA**

### **2.1. Marco teórico sobre las causas del problema**

Con relación a las causas del problema, de acuerdo con lo analizado, los siguientes conceptos definen la composición del problema: planeamiento estratégico, gestión pública institucional y presupuestal y el fomento y desarrollo de la investigación.

#### **2.1.1. Planeamiento estratégico**

Bazaga, en su artículo “El planteamiento estratégico en el ámbito público” (Bañon & Carrillo, 1997), refiere que el enfoque estratégico aborda una visión holística de la realidad, la cual se materializa en el pensamiento estratégico, cuyo concepto es analizado de la siguiente forma:

“El término *pensamiento* en el ámbito público plantea la necesidad de abrir procesos de reflexión sobre la naturaleza de las acciones y de incluir en la agenda de las mismas las orientaciones a largo plazo. Asimismo, el término *estratégico* aporta al concepto, la relación con el entorno. (...) Si lo razonable para una organización es “pensar” a largo plazo y con la referencia del “entorno” (...). Por tanto, el pensamiento estratégico, más que un conjunto de herramientas de aplicación a la acción pública es una filosofía que busca el origen y el destino de ésta, en condiciones que permitan el fortalecimiento de la función social de la organización” (1997, pp. 109-110).

De acuerdo con lo citado, el enfoque del pensamiento estratégico implica el sinceramiento de una organización en el presente, para determinar su futuro y así definir el proceso de cómo ejecutará sus acciones para alcanzar el futuro deseado.

El Acuerdo Nacional (2002) definido por el Estado peruano plantea 35 políticas de Estado, de las cuales la quinta indica la importancia de un “gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes”; es decir, implica impulsar el logro de resultados a través de un planeamiento estratégico, haciendo uso propicio de los recursos. En la actualidad, en base a las políticas de Estado del Acuerdo Nacional, se tiene el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) denominado también como

Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021<sup>9</sup>, plantea un conjunto de objetivos, acciones estratégicas y metas a lograr como país; es por lo que se dispone a las diferentes entidades públicas del Estado el ajuste y reorganización de sus objetivos y acciones estratégicas.

El Minedu como ente rector de la política educativa nacional, a través de su Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016–2021<sup>10</sup>, definió cinco objetivos estratégicos sectoriales, que son los siguientes:

- OES 1. Incrementar la equidad y la calidad de los aprendizajes y el talento de los niños y adolescentes.
- OES 2. Garantizar una oferta educación superior técnica y universitaria que cumpla con condiciones básicas de calidad.
- OES 3. Incrementar las competencias docentes para el efectivo desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje.
- OES 4. Mejorar la seguridad, calidad y funcionalidad de la infraestructura educativa y deportiva, así como de su mobiliario y equipamiento.
- OES 5. Fortalecer la gestión sectorial a nivel de instituciones educativas e instancias intermedias y nacionales.

Si bien los objetivos señalados muestran las metas educativas a alcanzar de forma general, el segundo objetivo estratégico refiere específicamente a la educación superior. En base a ello, el Plan Estratégico Institucional (PEI) del Minedu 2019–2022<sup>11</sup> dispone ocho (8) objetivos estratégicos institucionales que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4  
*Detalle de los objetivos estratégicos institucionales – Minedu*

N°	Objetivos Estratégicos Institucionales
1.	Fortalecer el desarrollo de aprendizajes de calidad según el Currículo Nacional para estudiantes de Educación Básica.
2.	Fortalecer el acceso a una formación de calidad con equidad en los estudiantes de la educación técnico-productiva y superior (tecnológica, artística y universitaria).
3.	Fortalecer el desarrollo socioafectivo de los estudiantes a través de escuelas seguras y saludables
4.	Fortalecer el desarrollo profesional docente
5.	Mejorar la provisión de calidad de recursos e infraestructura educativa para los estudiantes.

<sup>9</sup> Aprobado mediante el Decreto Supremo N° 054-2011-PCM del 22 de junio de 2011.

<sup>10</sup> Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 287-2016-Minedu del 7 de junio de 2016.

<sup>11</sup> Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 737-2018-Minedu del 31 de diciembre de 2018.

N°	Objetivos Estratégicos Institucionales
6.	Modernizar la gestión y financiamiento institucional y del sistema educativo.
7.	Implementar la gestión de riesgo de desastres en el Ministerio de Educación
8.	Fortalecer el compromiso de los agentes sociales a favor de la educación de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos

Fuente: Plan Estratégico Institucional del Minedu

Elaboración propia.

Para el proceso de licenciamiento institucional, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga contaba con un Plan Estratégico Institucional 2015–2021<sup>12</sup>, el cual se organizaba en cinco (5) ejes y ocho (8) objetivos estratégicos institucionales. Actualmente, la Universidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2019–2022, en el define cinco (5) objetivos estratégicos que son i) Mejorar la formación académica para el estudiante universitario, ii) Promover la investigación formativa, científica, tecnológica y humanística en la comunidad universitaria, iii) Promover las actividades de extensión cultural y de proyección social para la comunidad universitaria, iv) Fortalecer la gestión institucional, v) Implementar la gestión del riesgo de desastres. Respecto al segundo objetivo estratégico orientado a la investigación, la Universidad definió siete (7) acciones estratégicas institucionales (Ver Tabla 3).

### **2.1.2. Gestión pública institucional, actores y presupuesto**

Respecto a la Universidad, tal como lo señala la Ley Universitaria vigente, el vicerrectorado de investigación, constituye el organismo interno de más alto nivel en el ámbito de la investigación. Si bien, la anterior Ley N° 23733 Ley Universitaria en su artículo 65, definía que las universidades, específicamente los profesores, tienen la función obligatoria de organizar y conducir libremente la investigación, no encargaba de manera precisa a algún órgano a cargo de dicha función.

En la vigente Ley Universitaria, el artículo 48 indica que “La investigación constituye una función esencial y obligatoria de la Universidad, que la fomenta y realiza (...)”. Asimismo, involucra y compromete a más actores de la comunidad universitaria en el desarrollo de la investigación, porque en el mismo artículo señala que “Los docentes, estudiantes y graduados participan de la actividad

<sup>12</sup> Resolución de Consejo Universitario N° 340-2015-UNSCH-CU, de fecha 17 de julio de 2015. Resolución de aprobación del Plan Estratégico Institucional 2015-2021.

investigadora en su propia institución (...)", es decir, muestra la importancia del trabajo en comunidad, trabajo articulado que surge desde y para con los actores de la Universidad.

En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, según su actual Estatuto<sup>13</sup>, el Vicerrectorado de Investigación está a cargo de la gestión de la investigación en la Universidad, es decir define las políticas de investigación y fomenta el desarrollo de proyectos de investigación. Con relación a la organización del régimen académico, la Ley Universitaria (artículo 31) menciona que todas las universidades definen y establecen la cantidad de facultades las cuales pueden comprender: departamentos académicos, escuelas profesionales, unidades de investigación y unidades de posgrado. La Universidad de Huamanga, en su Estatuto (artículo 112) define que cada una de las facultades está constituida por más de diez órganos o unidades internas (consejo de facultad, decanato, unidad de gestión administrativa, unidad de calidad académica, unidad de biblioteca especializada, escuelas profesionales, departamentos académicos, unidad de posgrado, unidad de investigación e innovación, unidad de responsabilidad social universitaria, unidad de producción de bienes y servicios).

Respecto a esta complejidad evidenciada tan solo en la conformación de las facultades, en el 2005 el Ministerio de Educación (Minedu) mencionaba:

"(...) como efecto de la multiplicación del número de facultades y la representación corporativa, dichos órganos de gobierno suelen contar con un alto número de integrantes, lo que perjudica la eficacia de su gestión. Las proporciones y mecanismos de representación establecidos para la universidad pública por la ley universitaria vigente han generado órganos de gobierno sobredimensionados que dificultan en extremo la toma de decisiones con la agilidad y versatilidad que las tareas de la universidad contemporánea exigen" (Minedu, 2005).

Asimismo, el Consejo Nacional de Educación (CNE), en la segunda parte del Balance y recomendaciones del 2014, desarrolla de manera amplia "La educación superior al 2014", mencionó lo siguiente:

---

<sup>13</sup> Aprobado mediante Resolución de Asamblea Universitaria N° 003-2016-UNSCH del 11 de mayo de 2016.

“En cuanto al gobierno universitario, se aprecia que tiende a manifestar una cultura política corporativa, de copamiento del poder para su administración como medio de distribución de favores, recompensar lealtades y articular clientela. Bajo esa manera de entender la administración universitaria se tejieron redes de interés particular, poco compatibles con el desarrollo de vida académica, que tomaron cuerpo como fuente de legitimación a proyectos en que la universidad se definía como un medio para la acumulación política en un horizonte de disputa de poder estatal” (CNE, 2015).

Tan importante como la organización institucional, viene a ser la asignación y ejecución presupuestal destinada a la investigación. El Sistema Nacional de Presupuesto comprende un conjunto de normas y procedimientos para la conducción del proceso presupuestario de todas las entidades y organismos públicos; se basa en las leyes N° 28112 Ley marco de la administración financiera del sector público y la Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

El artículo 2 de la Ley N° 28411, señala el ámbito de aplicación del Sistema Nacional de Presupuesto en el que están insertas las entidades del gobierno general de los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local). En el gobierno nacional se considera a los organismos representativos de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, a los organismos constitucionalmente autónomos y las universidades públicas. Cabe indicar que, el artículo 5 de la referida Ley, define como entidad pública o entidad a todo organismo con personería jurídica comprendida en los niveles de gobierno nacional, regional y local creados o por crearse. Asimismo, señala que constituyen pliegos presupuestarios, las entidades públicas a las que se les aprueba un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público. Por ende, toda entidad constituye un pliego presupuestario.

Anualmente, el Poder Ejecutivo expone y debate ante el Poder Legislativo el presupuesto del sector público el cual es aprobado y entra en vigor el año entrante. La Ley N° 30879 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019 aprobó el presupuesto anual de gasto del presente año, cuyo cumplimiento es obligatorio para todas las entidades que conforman los

diferentes poderes del Estado, así como de los organismos constitucionalmente autónomos, universidades públicas y demás organismos que cuenten con un crédito presupuestario aprobado mediante esta Ley. Es así como en el Anexo 4 Distribución del Gasto del Presupuesto del Sector Público por niveles de gobierno, pliegos y fuentes de financiamiento de la presente Ley, en el nivel de Gobierno Nacional, figuran entre otras entidades, las universidades públicas, entre ellas, la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. La siguiente tabla muestra el histórico de asignación presupuestal institucional:

Tabla 5  
*Presupuesto Institucional Asignado (PIA) a la Universidad, 2018 y 2019*

Pliego presupuestal	Años	Recursos Ordinarios	Recursos Directamente Recaudados	Recursos Determinados	TOTAL
516 U. N. San Cristóbal de Huamanga	2018	64 714 291	10 373 164	18 599 283	<b>93 686 738</b>
	2019	66 264 565	12 593 984	27 595 220	<b>106 453 769</b>

Fuente: Anexo 4 de la Ley N° 30879 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2019 y portal de Consulta Amigable del MEF.  
Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que, a toda fuente de financiamiento existe un incremento en la asignación presupuestal de la Universidad.

### **2.1.3. Fomento y desarrollo de la investigación**

La práctica investigadora de la universidad, la encarnada el docente universitario, la anterior Ley Universitaria (artículo 43) señalaba que “Es inherente a la docencia universitaria, la investigación, la enseñanza, la capacitación permanente y la producción intelectual”; es decir, determina dicha práctica principalmente en el accionar docente. En la vigente Ley Universitaria, el artículo 79 reitera dicha responsabilidad “(...) los docentes universitarios tienen como funciones la investigación, el mejoramiento continuo y permanente de la enseñanza, la proyección social y la gestión universitaria (...)”.



A pesar de la disposición en las referidas leyes, la práctica investigativa en el docente universitario no ha evidenciado resultados constantes y ascendentes, sobre el incremento de publicaciones de artículos científicos, realización de proyectos de investigación, patentes y demás. En el 2010, León-Velarde mencionaba lo siguiente:

“En el Perú, la situación del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (CyT) e Innovación es preocupante debido a:

- Reducido número de patentes, publicaciones y posgraduados con investigación.
- Un sistema de CyT normado, pero sin correlato presupuestal.
- Existencia de empresas que no consideran a la innovación como una actividad prioritaria.
- (...)

Asimismo, tenemos aún grandes debilidades a saber: (...)

- Carencia de recursos humanos en CyT, de redes o grupos.
- Equipamiento para investigación e innovación obsoleto o inexistente.
- Escasa tradición y motivación para publicar o patentar resultados de innovación y desarrollo.
- Una débil capacidad de gestión de la CyT, del financiamiento y la cooperación”. (Educación superior en el Perú, 2010).

Este diagnóstico muestra en parte, la situación actual de los docentes y el trabajo pendiente a fomentar en su quehacer investigador.

Actualmente, el Concytec aprobó el Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – Sinacyt<sup>14</sup>, en el que define al investigador como una “Persona natural que con su quehacer contribuye a lograr nuevos conocimientos científicos en sus distintos niveles de concepción, así como aquél dedicado al mejoramiento y generación de tecnologías y procesos. Realiza investigación científica o actividades de desarrollo tecnológico”.

Asimismo, el presente Reglamento define que los investigadores se clasifican en dos grupos o rangos: María Rostworowski y Carlos Monge Medrano. La

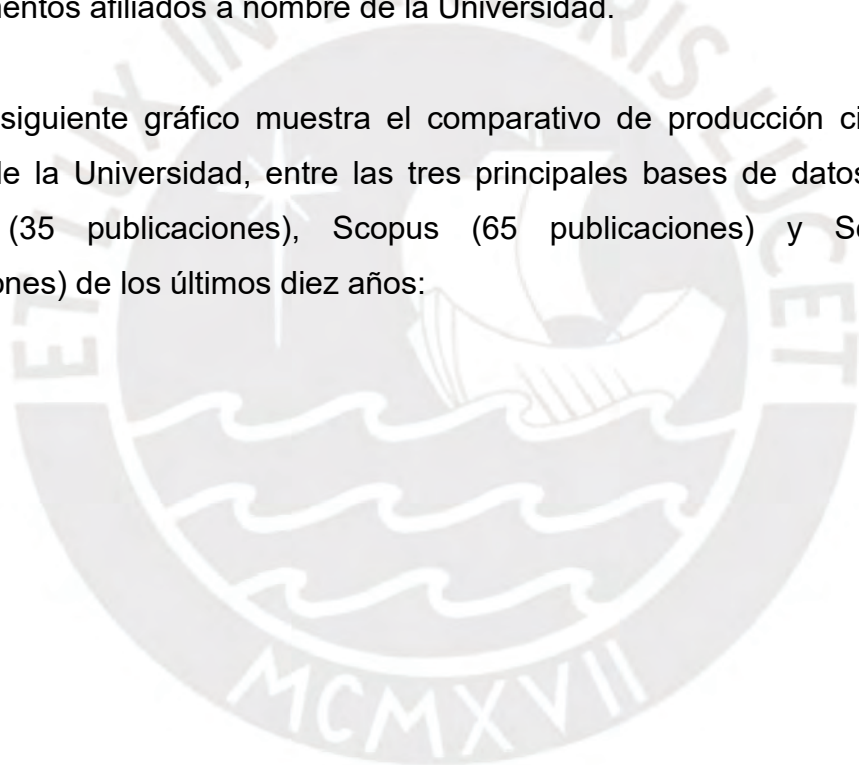
---

<sup>14</sup> Las resoluciones de aprobación son la Resolución N° 215-2018-Concytec-P del 2 de enero de 2019 y la Resolución N° 001-2019-Concytec-P del 3 de enero de 2019.

categorización es en base a los grados académicos alcanzados; la generación y relevancia del conocimiento científico producido; el desarrollo de proyectos de investigación y formación de recursos humanos (asesoramiento de tesis). Según el Registro Nacional de Ciencia, Tecnología y de innovación tecnológica (Renacyt) a la fecha<sup>15</sup>, el país cuenta con 5 014 investigadores calificados.

Con relación a la producción de artículos científicos de acuerdo con la información del portal de *Web of Knowledge*, la primera publicación de la Universidad fue en 1966; luego las publicaciones fueron esporádicas durante las siguientes décadas hasta los años 2000. A nombre de la Universidad se reporta un total de 61<sup>16</sup> publicaciones, las mismas que fueron citadas 1 433 veces y alcanzan un índice *h*<sup>17</sup> de 10. Asimismo en la plataforma de Scopus<sup>18</sup> cuenta con 76 documentos afiliados a nombre de la Universidad.

El siguiente gráfico muestra el comparativo de producción científica a nombre de la Universidad, entre las tres principales bases de datos: Web of Science (35 publicaciones), Scopus (65 publicaciones) y Scielo (25 publicaciones) de los últimos diez años:



<sup>15</sup> Disponible en el enlace: <https://regina.concytec.gob.pe/ReporteDina/investigadorCalificado.zul> fecha de consulta: 26/07/2020.

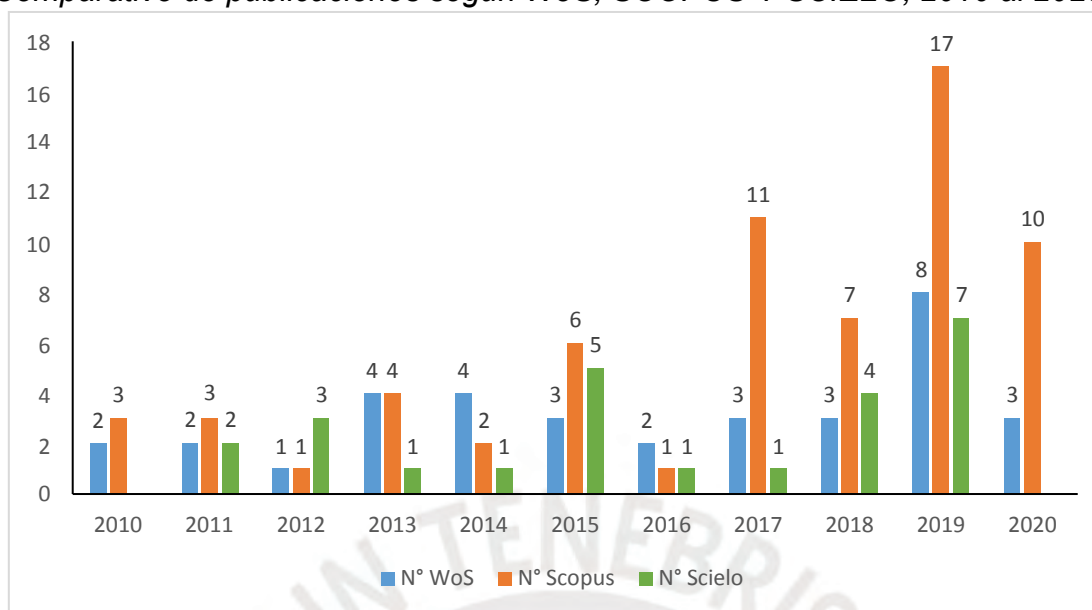
<sup>16</sup> Fuente: Web of Knowledge (Core Collection de Web of Science). Criterio de búsqueda: Universidad Nacional De San Cristobal De Huamanga, fecha de búsqueda: 30 de abril de 2020. Las publicaciones se distribuyen según lo siguiente: Science Citation Index Expanded (33), Arts and Humanities Citation Index (11), Social Sciences Citation Index (14), Book Citation Index-Social Sciences and Humanities (11), Conference Proceedings Citation Index-Social Sciences and Humanities (2), Conference Proceedings Citation Index - Science (2).

<sup>17</sup> Índice *h*. Indicador que evalúa la producción científica, hace un balance entre la cantidad de publicaciones y las citas recibidas por dichas publicaciones. Aplica a investigadores, revistas y países.

<sup>18</sup> Fecha de consulta: 26 de julio de 2020.

Gráfico 1

Comparativo de publicaciones según WoS, SCOPUS Y SCIELO, 2010 al 2020



Fuente: Web of Knowledge (Core Collection de Web of Science) y <https://www-scopus-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/affil/profile.uri?afid=60105109>

Elaboración propia.

Tal como se aprecia, durante los últimos diez años, se reportan publicaciones a nombre de la Universidad en la base de datos de Scopus, mostrándose incrementos en los años 2017 y 2019. Cabe indicar que, satisfactoriamente, el 2019 muestra la mayor cantidad de publicaciones en las tres bases de datos, frente a los otros años, evidenciando así, el potencial de investigación de los docentes de la Universidad.

Con relación a la acreditación, este es un proceso de evaluación pedagógica, institucional y administrativa, es de participación voluntaria tanto de forma institucional o segmentada, como pueden ser por facultades. Si bien, para beneficio de la Universidad sumaría contar con certificados de acreditación, pero esta condición no garantizaría una gestión institucional global, general.

## 2.2. Causas del problema

Ante el problema público identificado, entre las principales causas que ocasiona la ineficiente gestión institucional orientada al fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad, la falta de definición de mecanismos internos

como reglamentos, directivas, procedimientos y demás viene a ser una de las principales. La definición de dichos mecanismos debería ser acordes a la realidad y necesidad institucional de la Universidad, no dejando de lado, la legitimidad y respaldo frente a lo implementado por parte de la comunidad universitaria. El consolidado de causas definidas al problema público se muestran en el Anexo 3 y Anexo 4.

### **2.2.1. Mecanismos internos de gestión:**

La Universidad cuenta con documentos estratégicos institucionales que son sus planes estratégicos, tanto el anterior para los años 2015 al 2021 y el vigente para los años 2019 al 2022. Asimismo, de acuerdo al portal web de transparencia de la Universidad<sup>19</sup> y al Informe Técnico de Licenciamiento, los documentos que dan soporte a la gestión orientada a la investigación son el Estatuto (Versión 2.0, 2016); las políticas y líneas de investigación, el código de ética para la investigación, el reglamento actualizado de acceso a la ayuda financiera a la investigación con recursos ordinarios (Ex FEDU) del presupuesto institucional y el Reglamento general de utilización del Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea (FOCAM) en actividades de investigación científica, tecnológica y humanística<sup>20</sup>.

Sin embargo, considerando que en el Plan Estratégico Institucional 2019–2022, la Universidad definió como política institucional “Garantizar la formación universitaria de calidad, basada en la investigación científica, tecnológica y humanística, promoviendo la responsabilidad social e identidad regional sostenibles con gestión institucional eficiente y eficaz”; actualmente, desde el proceso de licenciamiento de la Universidad hasta la fecha, solo actualizó un reglamento, referido a la ayuda financiera en investigación (2018). De igual forma, tampoco estableció documentos de acción inmediata que viabilicen los procesos o responsabilidades, documentos como directivas, protocolos, mapa de procesos o actividades orientadas por ejemplo al fomento y difusión del nuevo reglamento de proyectos de investigación con recursos ordinarios; reglamentos a favor de la publicación de artículos científicos como producto

<sup>19</sup> Disponible en el enlace: <http://www.unsch.edu.pe/transparencia/>

<sup>20</sup> Cabe indicar que, la cantidad de documentación establecida no determina el éxito de cualquier gestión institucional; por el contrario, suele suceder que, a mayor cantidad de documentación, los procesos internos de gestión son tediosos y poco ágiles para con los usuarios del servicio. La proporcionalidad dependerá de cada contexto institucional.

final de los proyectos de investigación, actividades orientadas al calificación e incremento de docentes investigadores. Por tal razón se parecía que, considerando que es una entidad pública que debiera implementar normativas de proceso, se evidencia que no estableció diferentes marcos normativos de gestión interna y evaluación de los mismos.

Suma a ello que, los documentos con los que cuenta la Universidad han sido elaborados de forma rápida, en cuyo proceso no hubo la participación ni la validación de los mismos, tal como se señala en la entrevista realizada:

“(los documentos fueron elaborados...) con mucha rapidez para poder cumplir con las condiciones básicas de calidad que exigía el modelo de licenciamiento; sin embargo, muchos de esos documentos no se han generado con la participación de las bases, no se han socializado suficientemente. Una consecuencia de ello es que muchos colegas viven a espaldas de los cambios que se han suscitado (...), no se han dado cuenta que ya hay nuevas reglas de juego” (Entrevista: Docente ordinario de la Universidad).

En tal sentido, si desde el principio de su implementación, estas escasas reglamentaciones no fueron validadas ni legitimadas; la sostenibilidad y aplicación de las mismas, es susceptible a cambios o incumplimientos.

Por lo tanto, si bien la Universidad cuenta con documentos marcos institucionales, en la práctica y en la gestión interna, no se evidencian mecanismos o herramientas que operativicen y definan responsabilidades orientadas al cumplimiento de metas. Además, no se aprecia la existencia de procesos, ni la evaluación o seguimiento de los mismos. Más aún, si se considera que dichos documentos fueron elaborados de forma poco participativa y carentes de acciones posteriores de difusión. La viabilidad, legitimidad y representatividad, se muestran frágiles.

Es necesario precisar que la cantidad de documentación o normativa a implementar no garantiza el éxito u obtención de resultados de una gestión. Lo que se evidencia en sección de las causas, es que si la Universidad, mínimamente, no ha implementado normativas o protocolos de gestión interna, presentará dificultades para el comienzo o exigencia de resultados en la gestión.

Ello debido a que las actividades de una institución deben ser guiadas y reguladas por las directrices normativas y políticas internas de la institución,

visualizadas, con claridad, en los documentos internos de esta institución. Incluso, durante el proceso de evaluación de dichas actividades, los documentos internos son clave para la evaluación de la institución. De esta manera, al no tener un diseño eficiente de este tipo de marco normativo e institucional, la estructura institucional está en riesgo y, con ello, lógicamente, lo que implica la designación de presupuesto, planificación y demás decisiones a tomar que no se encuentren respaldadas por un correcto y adecuado marco normativo e institucional plasmado en documentos internos de la institución.

### **2.2.2. Desarticulación en la gestión interna**

Desde la entrada en vigor de la Ley Universitaria N° 30220, la Universidad de Huamanga cuenta por primera vez con el Vicerrectorado de Investigación, el cual, actualmente, está a cargo del Dr. Niverción Hugo Gutiérrez Orozco<sup>21</sup>.

Según la entrevista al Vicerrector de Investigación, la Oficina General de Investigación e Innovación, es la primera y única oficina que ha funcionado desde el inicio de la gestión del vicerrectorado de investigación. Su primer director fue el Dr. Fidel Mujica Lengua (agosto 2015-diciembre 2018), actualmente, está a cargo del Mg. Ismael Pérez Calderón. En el 2019, solo se tuvo el nombramiento del Dr. Néstor Taype Campos, como director del Centro de capacitación en investigación e innovación. Con relación al Consejo Consultivo de Investigación, a los cinco institutos de investigación y a la Oficina General de la Información y Transferencia Tecnológica declarados en el Estatuto como órganos componentes del Vicerrectorado de Investigación, durante el periodo de la presente investigación, no fueron implementados.

Por lo tanto, de manera funcional, el Vicerrectorado de investigación solo cuenta con la Oficina General de Investigación e Innovación y el Centro de Capacitación en investigación e innovación. De palabras del Vicerrector de investigación, no poseen un documento institucional que regule y evalúe las actividades encomendadas a estos órganos "(...) eso no lo hacemos, (...) no lo tenemos, debería plasmarlo, en eso estamos fallando".

---

<sup>21</sup> Doctor en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible por la Universidad Nacional Federico Villarreal, según el Registro Nacional de Grados Académicos y Títulos Profesionales de la Sunedu.

De acuerdo con la descripción de órganos de gestión, acerca del recurso humano que labora, el vicerrectorado de investigación está conformado por dos (2) puestos de secretaria y el cargo del vicerrector (1). La Oficina General de Investigación e Innovación cuenta también con otros dos (2) puestos de secretaria, un (1) puesto de asistente y el puesto de director (1). El Centro de capacitación en investigación e innovación, mencionó que solo está a cargo de un (1) director. Por lo tanto con relación al recurso humano, son ocho (8) las personas que están a cargo de todo el proceso de gestión de la investigación de la Universidad, de los cuales cinco (5) son de gestión operativa y tres (3) de dirección. El personal de gestión operativa posee formación técnica, mas no profesional y/o con habilidades de gestión para la toma de decisiones.

Otro ámbito de gestión que articula resultados de investigación viene a ser los procesos de concursos de financiamiento de proyectos de investigación con presupuesto del Focam. De acuerdo con la entrevista realizada a un docente contratado, respecto al diagnóstico de la baja ejecución presupuestal en investigación, considera lo siguiente:

“(...) los trámites administrativos son demasiado engorrosos para soltar dinero ya sea del Focam o de otros rubros. Vamos a suponer que soy responsable de un proyecto de investigación y estoy trabajando con otro grupo de profesionales. (...) Para que te suelten dinero, son una lista enorme de requisitos, no le dan viabilidad para que esto se dé. Entonces, en ese proceso, supongamos que te aceptan todo, perfecto, ya tienes el presupuesto. Ahora, la otra parte es el entrampamiento para la adquisición de bienes para ejecutar la investigación. Ese proceso toma tiempo no previsto. Por ejemplo, hay docentes que han presentado su proyecto planeado para hacerlo en un año y por todos estos temas administrativos de adquirir equipos, reactivos y otros gastos, los proyectos se concluyen en dos años o dos años y medio. ¿Y los problemas de adquisición de equipos, insumos, es responsabilidad de la Universidad, del reglamento, de la oficina, de la Ley? No, es estructural; porque no solo pasa con el Focam, sino con el sector administrativo de la misma Universidad en el área de

abastecimiento. Amerita un proceso de reingeniería, darle mayor fluidez en la gestión para que las cosas se hagan en el menor plazo posible”. (Entrevista a docente contratado participante de equipos de investigación).

De acuerdo con la experiencia del docente, se aprecia retrasos administrativos en la asignación presupuestal para la investigación y seguido a ello, los procesos de adquisición de equipos e insumos. Es decir, el cronograma del proyecto de investigación, a causa de estos retrasos, tiene que incluir periodos adicionales, fuera del cronograma de la investigación.

Por ende, por un lado, se evidencia desarticulación de los órganos internos, debido a que su implementación no responde a un análisis de necesidad para el fomento de la investigación en la Universidad; por otro lado, se evidencia, escaso personal que conforman los órganos del vicerrectorado, cuyas sus funciones son sobre todo de operación más no, de toma de decisiones o acciones; asimismo, cuentan con deficientes capacidades especializadas en temas de gestión de investigación, producción de artículos científico. Por último, se tiene excesiva demora administrativa respecto a la viabilidad de los proyectos de investigación, no solo en el ámbito del vicerrectorado de investigación, sino en el ámbito administrativo en general de la Universidad, sobre todo en las oficinas de abastecimiento, que atienden el flujo institucional en general, mas no de forma priorizada orientada a la investigación.

### **2.2.3. Docentes y desarrollo de la investigación**

En relación con la siguiente causa, aquella referida a las deficientes capacidades orientadas a la acción investigadora en la plana docente. El artículo 230 del Estatuto, define como docente investigador “(...) a aquel que se dedica con exclusividad a la generación de conocimiento e innovación, mediante la investigación de alto nivel. Los resultados de su investigación los publican en revistas especializadas e indizadas nacional e internacionalmente, libros, patentes y genera proyectos de investigación, así como a la transferencia tecnológica”. Sin embargo, quien determina la condición de docente o persona investigadora es el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec), así a través de su Reglamento, un investigador o investigadora es una “Persona



natural que con su quehacer contribuye a lograr nuevos conocimientos científicos en sus distintos niveles de concepción, así como aquél dedicado al mejoramiento y generación de tecnologías y procesos. Realiza investigación científica, humanística, social o actividades de desarrollo tecnológico”.

Actualmente, de acuerdo con el Registro Nacional de Ciencia y Tecnología (Renacyt), la Universidad cuenta con diez (10) docentes investigadores cuyo detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6.  
*Docentes investigadores a nombre de la Universidad*

Docente Investigador (a)	Grupo de investigación	N° registro	Máximo grado académico obtenido	Universidad que otorga el último grado académico	Producción científica
German Fernando De La Cruz Lapa	Rostworowski - I	17339	Magister Scientiae Mejoramiento genético de Plantas	Universidad Nacional Agraria La Molina	2 artículos Scopus
Nery Luz Santillana Villanueva	Rostworowski - I	16585	Doctoris Philosophiae Ciencias e Ingeniería Biológicas	Universidad Nacional Agraria La Molina	4 artículos Scopus
Emilio German Ramírez Roca	Rostworowski - I	15648	Doctor en Farmacia y Bioquímica	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	5 artículos Alicia
Gilmar Peña Rojas	Rostworowski - I	15352	Doctor en Ciencias Biológicas	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2 artículos Scopus 2 artículos Orcid
Edwin Carlos Enciso Roc	Rostworowski - I	13500	Doctor en Farmacia y Bioquímica	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	4 artículos Scopus 2 artículos Alicia 2 artículos Orcid
Johnny Aldo Tinco Jayo	Rostworowski - I	13495	Doctor en Farmacia y Bioquímica	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	4 artículos Orcid 5 artículos Alicia
Edith Susan Pillaca Medina	Rostworowski - III	P0182583	Mg. En Nutrición	Universidad Nacional Agraria La Molina	1 artículo Scopus 1 artículo Alicia
Jefrey Antonio Gamarra Carrillo	Rostworowski - I	P0004859	Doctor en Antropología Social y Etnología	Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París - Francia	3 artículos Scopus
Fidel Rodolfo Mujica Lengua	Rostworowski - I	P0031131	Doctorado en Ciencias Biológicas	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2 artículos Scopus
Julio Ernesto Valdez Cárdenas	Rostworowski - II	P0048090	Magister en arqueología con mención en Estudios Andino	Pontificia Universidad Católica del Perú	5 artículos Scopus 3 artículo Alicia

Fuente: Renacyt y Directorio Nacional de Investigadores (DINA), fecha de consulta: 8/6/2020  
Elaboración propia.

Tal como se evidencia en la tabla, la producción de artículos científicos declarados por los docentes asciende a 34 publicaciones. Cabe indicar que, desde la obtención la de licencia institucional, la Universidad no dispuso incentivos para incrementar la cantidad de investigadores, como son promoción o desarrollo de cursos orientados a la redacción y publicación de artículos o invitación a otros investigadores a que formen parte de la plana docente de la Universidad.

La Tabla 7 muestra un comparativo de cantidad de investigadores entre las doce (12) universidades emblemáticas, listadas en la cuarta disposición complementaria final de la Ley 30220, Ley universitaria y son las siguientes:

Tabla 7.  
*Comparativo de cantidad de docentes investigadores entre universidades emblemáticas*

Período académico declarado en el proceso de licenciamiento	Universidades públicas emblemáticas	Cantidad de docentes declarados para el proceso de licenciamiento	Cantidad de docentes investigadores	Porcentaje de investigadores según la cantidad total de docentes declarados
2017-I	UN. Mayor de San Marcos	1291	578	45%
2016-II	UN. Agraria la Molina	421	170	40%
2018-I	UN. San Agustín de Arequipa	1425	174	12%
2017-II	UN. De Ingeniería	1187	139	12%
2018-I	UN. De Trujillo	1049	93	9%
2017-I	UN. Del Altiplano	1291	60	5%
2018-II	UN. San Antonio Abad del Cusco	1158	48	4%
2018-I	UN. De la Amazonia Peruana	590	36	6%
2018-II	UN. Del Centro del Perú	640	23	4%
2018-II	UN. De Piura	624	20	3%
2017-II	<b>UN. San Cristóbal de Huamanga</b>	<b>592</b>	<b>10</b>	<b>2%</b>
2019-II	UN. De Educación Enrique Guzmán y Valle	778	7	1%

Fuente: RENACYT, fecha de consulta 18/04/2020 y resoluciones de licenciamiento por universidad según la página web de la Sunedu.  
Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla, la posición de las universidades es según el porcentaje de representatividad de los docentes investigadores frente al total de docentes declarados en el periodo académico en el que la universidad obtuvo su licencia institucional. Así se aprecia, por ejemplo, el liderazgo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Nacional Agraria La Molina. Por el contrario, la Universidad Nacional de San Cristóbal se posiciona en los últimos puestos, evidenciando que las acciones a favor de la promoción y fomento de docentes investigadores no demuestran resultados.

De acuerdo con la entrevista realizada a una docente Renacyt<sup>22</sup> y a la vez, directora de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Agrarias, ante la pregunta, si hubo algún tipo de apoyo de parte de la Universidad para ser docente Renacyt, manifestó que no, que el registro y las publicaciones de artículos fueron por iniciativa propia:

“(…) Siempre las autoridades dicen que debería haber más Regina, pero creo que falta un poco más de apoyo, de incentivo para profesores. En la universidad hay 6 Regina, inicialmente cuando recién apareció eso de Regina, éramos 4, el año pasado se incorporaron otros 2 profesores, entonces ahora ya somos 6”.

Asimismo, con relación a la disposición señalada en su Estatuto (artículo 234) acerca de que el docente investigador tiene una carga lectiva de una asignatura o módulo de competencia por año. Ante ello, de acuerdo con la entrevista realizada a la docente Renacyt señala efectivamente que:

“(…) en mi caso sí, estoy dictando un solo curso por ciclo (...) aunque, si bien es cierto, por ejemplo, yo ahora tengo seis horas académicas, pero pertenezco al comité de electoral de la Universidad. Eso no está definido, claro no dice que un profesor investigador no puede cumplir cargos, no dice. Entonces, ellos dijeron que como no dice nada, desde este año estoy en el comité electoral”.

Por lo tanto, respecto a las capacidades de la plana docente, se evidencia que la Universidad no estableció mecanismos para fomentar en los docentes la producción de artículos científicos; dicha realidad es notoria en la cantidad de docentes investigadores. Suma a ello que, si bien la Universidad cumple, en algunos casos, con la disposición de que solo dictan una materia por ciclo, estos

---

<sup>22</sup> Actualmente, la denominación es de “Docente Renacyt”, debido al Reglamento emitido por Concytec. Anteriormente, se denominaban “Docentes Regina”.

asumen otras responsabilidades administrativas como estar a cargo de las unidades de investigación de la facultad o las diferentes comisiones administrativas de la escuela profesional, de la facultad y/o de la Universidad en general. Esta situación calza con lo expuesto por la Dra. Fabiola León-Velarde<sup>23</sup>, presidenta del Concytec en el que señala acerca de la realidad del docente universitario “Existe sobrecarga lectiva de 10 o más horas a docentes investigadores, en lugar de un curso por año de acuerdo con la Ley Universitaria”. Por ende, además del escaso número de docentes investigadores a nombre de la Universidad, el no realizar acciones concretas o propuestas viables para elevar el número de docentes investigadores y la cantidad de publicaciones indexadas, brindar escenarios favorables para el desarrollo de investigación como la apertura y disposición de laboratorios, respeto de las horas destinadas a la investigación, reducción de horas de gestión administrativa, entre otros; da como resultado una deficiente gestión institucional, considerando además que se trata de decisiones de gestión interna, en la que no necesita la opinión o visto bueno de entidades externas o superiores como un ministerio o una superintendencia.

Con relación a la participación de los docentes en los concursos de proyectos de investigación, de acuerdo con la entrevista a un docente contratado, él considera que el docente no tiene incentivos para participar y postular porque los procesos son engorrosos, menciona que “(...) hay docentes que plantean sus proyectos y literalmente, como quien dice, la Universidad “los cansan”, no hacen el seguimiento (...)”. Por ende, no se trata de que el docente no participe en los diferentes procesos de investigación, sino por el contrario, no se aprecia canales fluidos de coordinación y atención inmediata a las demandas y cronograma a los proyectos de investigación.

#### **2.2.4. Desarrollo de la investigación formativa en pregrado**

Por último, con relación a la débil formación investigativa durante los estudios de pregrado. Si bien el Estatuto de la Universidad (artículo 79), define que uno de los deberes del estudiante es “Participar en forma activa en tareas de investigación extensión cultural y responsabilidad social en coordinación con

---

<sup>23</sup> Evento UNI EJECUTIVO realizado el 8 y 9 de agosto de 2019 en el Ministerio de Educación, Lima.

los órganos pertinentes”; cabe indicar que es el único deber en el que señala las “tareas de investigación”. Asimismo, como parte de la adecuación de los planes de estudios a la vigente Ley Universitaria; la Universidad de Huamanga presentó la Resolución de Consejo Universitario N° 883-2017-UNSCH-CU, del 27 de diciembre de 2017, a través del cual aprobaba todos los planes de estudio de toda su oferta académica (pregrado, posgrado y segundas especialidades). Dichos planes de estudio entraron en vigor a partir del 2018 en adelante, consus respectivos cursos generales, específicos y de especialidad, así como la definición de asignaturas orientadas al desarrollo de la investigación formativa en pregrado.

Sin embargo, de acuerdo con el *focus group* realizado con cinco (5) estudiantes del décimo ciclo de la carrera de Antropología y una (1) bachiller en economía, ante la pregunta de qué asignaturas fomentan el desarrollo y la práctica orientada a la investigación, un estudiante de antropología menciona lo siguiente:

“En realidad, todas las asignaturas que tienen naturaleza teórica y práctica deberían fomentar la investigación. El detalle es que no se hace. Hay algunos docentes que sí lo hacen, pero otros no. Por ejemplo, el profesor Maldonado sí fomenta eso, fomenta investigación. – ¿Cómo fomenta? –Por ejemplo, escoge un tema del curso que esté relacionado a la antropología política, entonces se hace trabajos de campo, recopilación de datos, sistematización y un informe. Son pequeños, pero contribuyen” (estudiante de Antropología, décimo ciclo).

Es por lo que de acuerdo con lo analizado en la revisión documentaria y el trabajo de campo realizado con la Universidad; se evidencia que hace falta la realización de mayores sesiones de *focus group* con estudiantes de otras facultades y escuelas en bien de la legitimidad de los procesos. Asimismo, hace falta una estandarización de directivas orientadas a que los docentes, a través de la práctica académica, estén en la obligación de fomentar el desarrollo de la investigación. Dicha estandarización debería ser replicada en todas las facultades y escuelas. Es necesario precisar que, si un centro de formación superior no incide en el desarrollo de la investigación entre los estudiantes, a

mediano o largo plazo, carecerá de recursos humanos con qué gestionar la institución, si no forma en investigación desde la base de pregrado, serán pocos los resultados que puedan obtener en adelante. La débil formación en investigación en el nivel de pregrado constituye una causa indirecta para la deficiente gestión institucional.



## **CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO**

### **3.1. Problema reformulado y desafío de innovación**

De acuerdo con la exposición de causas que ocasionan el problema público y según la valoración de las mismas, se considera que los escasos mecanismos internos que viabilicen el fomento y desarrollo de actividades a favor de la investigación son la causa que mayor impacto tiene en el problema de la ineficiente gestión institucional orientada a la investigación; asimismo, influye de manera desfavorable en el trabajo articulado de los órganos de internos de gestión (Ver Tabla 8). La gestión de dichos órganos no trasluce una ruta orientada al logro de resultados, los cuales están definidos en el plan estratégico institucional.



Tabla 8

*Jerarquización de causas*

Problema público: "Ineficiente gestión institucional orientada al fomento y desarrollo de la investigación"										
Dimensiones	Nivel de impacto en el problema			Posibilidades de modificación por parte de la organización			Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención			Valoración total
	Problemas detallados	Alto impacto	Regular impacto	Bajo impacto	Alta posibilidad de modificación	Regular posibilidad de modificación	Baja posibilidad de modificación	Totalmente	Es compartida	
Puntaje	2	1	0	2	1	0	2	1	0	
Escasos mecanismos internos que viabilicen el desarrollo de actividades a favor de la investigación	2			2			2			6
Desarticulación de los órganos de gestión interna	2				1		2			5
Recurso humano con débil capacidad de gestión interna	2					1		1		4
Deficientes capacidades orientadas a la acción investigadora en la plana docente			1			1	2			4
Débil formación investigativa durante los estudios de pregrado	2					1	2			4

*Elaboración propia*



Esta falta de mecanismos internos de gestión impacta también en el recurso humano con débiles capacidades de gestión interna y liderazgo; debido a que, la formación y/o contratación de personal con capacidades acordes, depende de la planificación y disposición del órgano rector, que viene a ser el Vicerrectorado de Investigación; así como también de la Oficina General de Planificación y Presupuesto.

Con relación al cuerpo docente de acuerdo con la valoración frente al problema, tienen un nivel de impacto intermedio; debido a que si bien, prevalece el sindicato de docentes quienes, por lo general defienden consignas sobre de derechos laborales y honorarios; son los docentes los principales hacedores del desarrollo de investigación en la Universidad. Acerca de las asignaturas de pregrado, tienen un nivel de impacto menor debido a que, si bien cuentan con asignaturas orientadas a la investigación formativa, la ejecución de las mismas se alinea al enfoque pedagógico de los docentes y los lineamientos institucionales.

Es así como, el problema reformulado viene a ser el siguiente:

“La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga requiere mecanismos de gestión institucional sólidos y pertinentes a su contexto, debido a que actualmente presenta dificultades para viabilizar actividades en bien del fomento, desarrollo y difusión de la investigación”.

Respecto al desafío de la innovación se expresa de la siguiente manera:

“Cómo mejorar los mejorar los mecanismos internos de gestión institucional en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga para viabilizar actividades a favor del fomento, desarrollo y difusión de la investigación”.

### **3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación**

#### ***Universidad Nacional Agraria La Molina***

Con relación a una experiencia de gestión institucional, se abordará el caso de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), cuyo vicerrectorado de investigación está a cargo de la Dra. Carmen Velezmoro, a quien se le hizo una entrevista<sup>24</sup> sobre los resultados de la gestión de la

---

<sup>24</sup> Fecha de entrevista: viernes 25 de octubre de 2020.

investigación en la Universidad.

El Estatuto<sup>25</sup> de la Universidad señala que la principal función del vicerrectorado de investigación es la de dirigir y ejecutar la política general de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). El sistema de investigación de la universidad señala que cada facultad cuenta con una unidad de investigación, tal como lo exige la Ley Universitaria; la UNALM tiene ocho facultades, por ende, tiene ocho unidades de investigación. La dirección de las unidades de investigación está a cargo de un docente ordinario de la universidad. Es decir, el docente a la vez de tener horas académicas se tiene que hacer cargo de las diferentes actividades de la unidad de investigación como son gestionar proyectos, promover la investigación con los demás docentes de la facultad y demás. Ante esta situación, a propuesta de la vicerrectora de investigación es que se adecua la figura de los “Investigadores agrarios”<sup>26</sup>.

Los investigadores agrarios, conformados paulatinamente desde el año 2014, son un grupo de profesionales seleccionados con grado de maestría, asignados a cada unidad de investigación de la universidad. El objetivo realizar la gestión de la investigación en la facultad, coordinando directamente con el director de la unidad de investigación. Realizan labores administrativas de seguimiento y participación a las diferentes convocatorias de concursos de proyectos de investigación a nivel nacional o internacional, la cual viene a ser una de las principales actividades de la universidad que la posiciona favorablemente en diferentes rankings. Asimismo, de palabras de la vicerrectora de investigación, la presencia de los investigadores agrarios como gestores de la investigación, favorece en el hecho de dejar más tiempo a los docentes para realizar actividades investigativas y académicas, más no administrativas como sí sucede en otras universidades. Durante el evento de la Semana de la Investigación<sup>27</sup>, se reconoció la labor de los investigadores agrarios, como gestores de la investigación en las facultades.

---

<sup>25</sup> Estatuto de la UNALM, aprobado mediante Resolución N° 01-2015-AE-UNALM de fecha 23/2/2015.

<sup>26</sup> Resolución N° 0434-2018-CU-UNALM de 17 de diciembre de 2018, resolución de aprobación de las políticas de investigación de la universidad en la que precisan a los investigadores agrarios.

<sup>27</sup> Semana de la Investigación realizada durante los días 21 al 25 de octubre de 2019.

### ***Universidad Nacional de Cañete***

De acuerdo con el artículo “Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú” los autores Dulio Oseda, Ruth Mendively y Amanda Duran cuyo objetivo es identificar la relación entre el potencial de innovación y la gestión institucional de la Universidad Nacional de Cañete (UNDC). De acuerdo con su propuesta de investigación, dan cuenta de las etapas del proceso de innovación en base a un modelo de cinco etapas: Gestación de la innovación, planificación de la innovación, ejecución de la innovación, evaluación de la innovación y, por último, institucionalización de la innovación.

Con relación a la gestión institucional, son tres los factores que deberían abordar: “transformación de la gestión, del poder y del conflicto” (Oseda, Mendivel, & Durán, 2020). Señala que el personal que labora en la universidad es rígido y jerárquico. Para la investigación, la población encuestada fue de 154 personas, cuya muestra fue de 92 entre directivos, docentes y personal administrativo. Como resultado se tuvo que existe una “correlación directa y altamente significativa entre el potencial de innovación y la gestión institucional del personal directivo, docente y administrativo de la UNDC” (p.231); para lo cual, consideran como soporte fundamental la formación permanente del personal involucrado (autoridades, docentes y administrativos).

### ***Universidad Nacional de Tumbes***

Finalmente, acerca de otra experiencia de gestión, se cita en caso de la Universidad Nacional de Tumbes (UNT) que, de acuerdo con el informe técnico de licencia emitido por la Sunedu<sup>28</sup>, evidencia una estrecha relación entre universidad pública, una empresa local especializada en biotecnología INCABIOTEC y la entidad del Estado a cargo de la promoción de la investigación, en este caso Concytec.

---

<sup>28</sup> Informe Técnico de Licenciamiento N° 050-2019-SUNEDU-02-12 del 22.11.2019. Disponible en el enlace: <https://intranet.sunedu.gob.pe/documentos/directorios/320/res-155-2019-sunedu-cd-resuelve-otorgar-el-licenciamiento-institucional-unt-28jtl-29.pdf>

Entre las políticas de investigación de la universidad, figura la formación de redes científicas nacionales para la producción científica de calidad; es por lo que, se viabilizan los convenios interinstitucionales. La relación empresa-universidad surge en el 2004, a través de acciones directas en la universidad como fue la creación e implementación de laboratorios especializados en biotecnología. Años después, de manera conjunta proyectaron la realización de la primera maestría en biotecnología molecular del país, compartiendo responsabilidades como la disposición de docentes a cargo de la empresa, por parte de la universidad, organización y gestión de la maestría. A partir del 2015, se hace presente Concytec por medio del financiamiento de la maestría a través de becas para los alumnos como parte del programa Maestría en las universidades peruanas. Desde el 2015 hasta el 2019 se favoreció a cinco promociones, haciendo un total de 44 graduados.

A manera de resumen, las tres experiencias muestran la importancia de la incidencia en la gestión institucional. La UNALM a través de sus “investigadores agrarios” evidencia resultados de gestión operativa profesional en el corazón mínimo de la institución que viene a ser la unidad de investigación. Respecto a la UNDC, da cuenta de la estrecha relación entre desarrollo de la innovación y la gestión administrativa; por su parte, la UNT muestra los resultados favorables del relacionamiento con el sector empresarial de la localidad.

### **3.3. Concepto final de innovación**

#### **3.3.1. Descripción del concepto final de innovación**

Habiendo mostrado algunas experiencias de gestión institucional en otras universidades públicas en el ámbito nacional y considerando el desafío de innovación, a través de la técnica de lluvia de ideas, se tiene el resultado de identificación de actores involucrados en el proceso de generación de la investigación en la Universidad, ello de acuerdo con su relación institucional o externa:

Tabla 9.  
*Tipología de actores*

Criterio de separación	Actores
Actores institucionales (Universidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicerrector de investigación</li> <li>- Jefe de la Oficina General de Investigación e Innovación</li> <li>- Encargados de los Institutos de Investigación</li> <li>- Oficina General de Planificación y Presupuesto</li> <li>- Oficina de Biblioteca y Sistemas de Información</li> <li>- Jefes de las Unidades de investigación de cada facultad</li> <li>- Docentes ordinarios de cada facultad</li> <li>- Docentes contratados de cada facultad</li> <li>- Docentes Renacyt</li> <li>- Docentes potenciales a ser Renacyt (con publicaciones en Scopus, Scielo o Web Of Sciencie)</li> <li>- Estudiantes del décimo ciclo de pregrado de cada facultad</li> </ul>
Actores estatales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionarios de la Dirección General de Educación Superior Universitaria del Ministerio de Educación</li> <li>- Funcionarios de Concytec (relacionados a la coordinación con universidades para el desarrollo de proyectos de investigación)</li> <li>- Funcionarios de Ministerio de la Producción, relacionados al programa Innova Perú (concursos de proyectos de investigación).</li> </ul>
Sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante de la Asociación Nacional de Universidades Públicas del Perú (ANUP)</li> </ul>

*Elaboración propia*

Seguida a la identificación de actores de acuerdo con su rol relacionado a la generación de investigación, la siguiente tabla muestra, de manera organizada, las diferentes ideas o propuestas de solución agrupadas según temas afines, tal como se muestra:

- **Cambio de normativa interna**
  - Modificación del Estatuto respecto al vicerrectorado de investigación.
  - Definición de las estrategias institucionales para el fomento y desarrollo de la investigación.
  - Elaboración de procedimientos detallados o directivas para el desarrollo de proyectos de investigación, tanto con financiamiento del Focam como de diferentes fondos concursables.
  - Atención focalizada a la ejecución presupuestal institucional orientada a la investigación y respectiva socialización de los resultados de ejecución.
  - Implementación de incentivos y/o actividades de reconocimiento para fomentar el desarrollo de investigación en los docentes.

- Elaboración de un plan de uso de talleres y laboratorios, diferenciados por tipo de investigación.
  - Fomentar la coordinación obligatoria entre la Oficina General de Investigación e Innovación y las unidades de investigación de las facultades.
  - Reducir carga administrativa y de gestión a los docentes investigadores.
  - Implementación de redes interinstitucionales (entidades locales y nacionales, públicas y privadas) alineadas al desarrollo de la investigación
- **Gestión de recursos humanos – personal administrativo**
    - Contratación de servicios de gestión de un equipo humano con experiencia en gestión de procesos.
    - Definiciones de funciones para facilitar los procesos de investigación.
- **Gestión del personal docente universitario**
    - Elaboración de línea de base de toda la población docente universitaria (por categoría, tipo de contrato, entre otros).
    - Ejecución de talleres de formación para docentes acerca de los procesos de postulación en concursos de investigación y uso de TIC.
    - Participación en talleres, cursos, charlas sobre el desarrollo de proyectos de investigación y publicación de artículos científicos.
    - Implementación de incentivos para mayor participación (cursos, auspicio de publicación en revistas indexadas).
    - Brindar mayores facilidades a los docentes contratados para el desarrollo de la investigación (participación en proyectos de investigación).
    - Elaboración de un plan de incentivos para su incorporación como docentes Renacyt (gestión en el proceso de inscripción al registro).
    - Realización de talleres, cursos para la elaboración de artículos científicos y posterior publicación en revistas institucionales a manera de entrenamiento.
    - Promocionar la participación de los alumnos en semilleros de investigación, en incubadoras de empresas, registro de iniciativas.
    - Fortalecimiento del fomento de la investigación formativa en las carreras de pregrado.

- Actualización constante de los planes de estudio orientados al fomento de la investigación (publicación de artículos).
- **Acciones externas**
- Sistematización o registro de experiencias, entre exitosas y por mejorar.
- Fomento de interrelación entre universidades a través de redes temáticas o de especialidad.

Tabla 10.  
*Agrupación de ideas según criterios*

<b>Criterio 1</b>	<b>Criterio 2</b>	<b>Criterio 3</b>	<b>Criterio 4</b>
Cambio de normativa	Gestión de recursos humanos – personal administrativo	<b>Gestión del personal docente universitario</b>	<b>Acciones externas</b>
Modificación del Estatuto y reglamentos respecto al vicerrectorado de investigación.	Contratación de servicios de gestión de un equipo humano con experiencia en gestión de procesos.	Elaboración de diagnóstico de los docentes respecto a capacidades en investigación	Sistematización de experiencias exitosas y por mejorar.
Definición de las estrategias institucionales para el fomento y desarrollo de la investigación.	Definiciones de funciones para facilitar los procesos de investigación	Ejecución de talleres de formación para docentes acerca de los procesos de postulación en concursos de investigación y uso de TIC.	Fomento de interrelación entre universidades a través de redes temáticas o de especialidad.
Atención focalizada a la ejecución presupuestal institucional orientada a la investigación. Socialización de los resultados de ejecución		Implementación de incentivos para mayor participación (cursos, auspicio de publicación en revistas indexadas).	Promocionar la participación de los alumnos en semilleros de investigación, en incubadoras de empresas, registro de iniciativas.
Implementación de incentivos y/o actividades de reconocimiento para docentes.		Brindar mayores facilidades a los docentes contratados para el desarrollo de la investigación.	
Elaboración de un plan de uso de talleres y laboratorios		Plan de incentivos para su incorporación como docentes Renacyt	
Reducir carga administrativa y de gestión a los docentes investigadores.			

*Elaboración propia*

Lo mostrado en la tabla anterior, refleja la intención de la organización de ideas las cuales están orientadas, en principio a las acciones o cambios que puedan surgir desde la propia gestión del vicerrectorado de investigación, modificación y/o disposición de normativas. Seguido a ello, para alcanzar una

gestión en investigación de acuerdo con lo requerido en una universidad, implica la atención de la inversión en recursos humanos. Luego, toda la actividad de investigación en una universidad recae fundamentalmente en el potencial docente.

Tabla 11.  
*Priorización de ideas según criterios*

<b>Grupos de ideas</b>	<b>Deseabilidad</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Disrupción</b>	<b>Total</b>
Cambios de normativa	X	X	X	X	-	<b>4</b>
Gestión de recursos humanos (personal administrativo)	X	X	X	X	X	<b>5</b>
Gestión de la plana docente	X	X	X	X	X	<b>5</b>
Acciones externas	-	X	X	-	X	<b>3</b>

*Elaboración propia*

Según las diferentes ideas organizadas en grupos y teniendo en cuenta el desafío de innovación “Cómo mejorar los mejorar los mecanismos internos de gestión institucional en la Universidad para viabilizar actividades a favor del fomento, desarrollo y difusión de la investigación”. Ante este desafío, mi propuesta es, plantear una reestructuración en el órgano interno de gestión institucional, a través de la implementación de personal administrativo con capacidades de gestión, todo ello, enfatizando la revaloración de la labor docente como actor fundamental en el quehacer investigativo de la Universidad.

Esta propuesta de reestructuración puede ser implementada de forma paulatina, iniciando como un plan de trabajo del vicerrectorado de investigación, para luego, de acuerdo con los resultados, ser institucionalizada en el estatuto y organigrama de la Universidad, contando así, con mayor respaldo y legitimidad en los procesos. La siguiente tabla detalla el bosquejo del concepto de innovación:



Tabla 12.

*Descripción del bosquejo del concepto*

Ítem	Contenido
Denominación de la solución	Gestión de la investigación en torno al docente universitario.
Población beneficiada de la solución	Docentes de la universidad pública.
Descripción de la solución	Consiste en la redefinición de la gestión institucional a través de la implementación de un equipo de profesionales especializados en la gestión interna del vicerrectorado de investigación. Este equipo tendría la asignación solo de actividades de gestión, no tendrían carga académica.
Descripción breve del beneficio aportado	Realización de un trabajo en conjunto entre el órgano rector de la investigación y las diferentes unidades de investigación y así, lograr una coordinación con los docentes. Viabilizar e impulsar las actividades a favor de la investigación en la universidad. La misión del equipo será fortalecer y agilizar la gestión de los procesos de investigación: convocatoria de concursos de investigación, facilitación de la participación en los procesos de publicación de artículos científicos en revistas indexadas.

*Elaboración propia*

Habiendo mapeado y organizado los actores, la propuesta de innovación se enfoca principalmente a fortalecer y profesionalizar la gestión institucional de la investigación en la Universidad. Para la conceptualización del bosquejo, se implementará la técnica del *desing thinking*, así como la precisión en la identificación de actores involucrados.

### 3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

Tabla 13.

*Descripción del concepto*

Ítem	Contenido
Cómo se denomina	Gestores de la investigación
¿En qué consiste la solución?	Es la implementación de una propuesta de gestión en el órgano interno del vicerrectorado de investigación para la coordinación interna con y entre las unidades de investigación de las facultades. Esto, a través de los Gestores de la Investigación, quienes serían un equipo de profesionales especializados en dominio del presupuesto para proyectos de investigación, formación y capacitación docente, fomento de publicaciones y desarrollo de TIC, normativa para el desarrollo de la investigación.
¿Para quién es la solución?	Para los docentes de la Universidad, tanto contratados como ordinarios. Para que, desde su rol docente, transiten por una experiencia fluida para la producción de investigación en bien de la Universidad.

Ítem	Contenido
¿Para qué es la solución?	Para incrementar la producción en investigación de la Universidad y lograr, paulatinamente, mejor posicionamiento institucional en los rankings nacionales e internacionales; asimismo, posicionar la actividad investigativa como acción principal en el quehacer universitario.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	Organización y agilización de los procesos para la investigación.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Los docentes universitarios deberán realizar publicaciones de artículos científicos y participar y ejecutar más proyectos de investigación.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Trabajo coordinado y articulado, a través de los gestores de la investigación, respaldados en base a la normativa institucional.

*Elaboración propia*

### 3.4. Prototipo final de la innovación

#### 3.4.1. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

A partir de la definición mostrada en la tabla anterior, se procedió a diseñar y testear el producto de innovación. Cabe recordar que, el problema identificado es que la Universidad requiere mecanismos internos de gestión institucional, debido a que actualmente presenta dificultades para viabilizar actividades en bien del fomento, desarrollo y difusión de la investigación.

La arquitectura del problema evidencia diferentes causas desarrolladas en el marco causal; definiendo así que los “escasos mecanismos de gestión institucional que viabilicen las actividades a favor de la investigación” son la principal causa y repercute en las demás. Luego de una sesión de lluvia de ideas, fue fundamental organizarlas en base a tipos de actores y luego así, pasar a analizarlas según temas afines como son cambio de normativa interna en la Universidad; gestión de recursos humanos (personal administrativo); gestión del personal docente y acciones externas a la Universidad.

Es así como, teniendo en cuenta el desafío de innovación, de cómo mejorarlos mecanismos internos de gestión, se planteó por una reestructuración institucional focalizando el vicerrectorado de investigación, planteando una mirada horizontal en la gestión, favoreciendo así canales de coordinación y comunicación; de igual forma, plantear acciones a favor de la revalorización de

la labor docente, quien viene a ser, el principal hacedor de la investigación. Cabe precisar que, actualmente en la Universidad, solo están implementadas dos oficinas, mas no, los cuatro órganos que lo componen según su organigrama.

Los órganos implementados son el vicerrectorado de investigación y la Oficina General de Investigación e Innovación; por ello, la propuesta de la presente investigación acerca de la reestructuración institucional puede ser válida y aplicada, considerando además que, a partir del mes de agosto del 2020, las nuevas autoridades universitarias asumirán la gestión institucional.

De acuerdo con la experiencia de trabajo obtenida con el relacionamiento directo con los vicerrectorados de investigación de diferentes universidades públicas del país, se evidenció que, la gestión fundamentalmente recae en los propios docentes, quienes no necesariamente cuentan con habilidades de gestión administrativa, considerando además que, algunos de ellos son docentes Renacyt, están destinando tiempo en actividades administrativas mas no en actividades propias de la labor investigativa (proyectos de investigación). Ante ello, la propuesta de la reestructuración y/o de la inserción de gestores, promotores o hacedores en uno de los procesos fundamentales de la Universidad obtiene relevancia.

El prototipo de la propuesta de innovación fue consultado por tres docentes ordinarios, un docente con experiencia en la anterior gestión del vicerrectorado de investigación y dos docentes contratados. Se empleó bosquejos graficados y se presentó la propuesta de cómo sería la nueva organización a cargo de la investigación en la Universidad. La propuesta se fundamenta en una relación horizontal dentro de la gestión, mas no una relación vertical como comúnmente se aprecia en los diferentes organigramas institucionales.

Cabe indicar que, actualmente la gestión institucional de las Universidad recae en manos del Dr. Lurquin Zambrano Ochoa como rector encargado y concluye a fines del mes de junio<sup>29</sup>. Luego del cese de actividades y entrega de cargo, la gestión recién será asumida por las autoridades electas<sup>30</sup> del gobierno

---

<sup>29</sup> Referencia del mes de conclusión de gestión, mencionado durante la entrevista al docente ordinario.  
<sup>30</sup> Según la publicación en las redes sociales de la Universidad, las Elecciones Generales Universitarias se realizaron el 30 de octubre de 2019, resultando ganador la lista Reforma San Cristobalina conformada por los doctores Antonio Jerí, Ranulfo Cavero y Herlinda Calderón, cuya gestión abarcará los años 2020 al 2025. Disponible en los siguientes enlaces: <https://www.facebook.com/OficinaGeneraldelmagenInstitucionalUNSCH/posts/1605084819658003>

universitario. Es por esta última razón que, la propuesta de restructuración evidencia viabilidad, porque puede ser considerada inicialmente como un plan de trabajo de las nuevas autoridades; y, de acuerdo con los resultados obtenidos en un determinado plazo y a la evaluación respectiva, puede pasar a ser institucionalizada. Adicionalmente, la propuesta planteada fue expuesta ante el vicerrector de investigación electo que asumirá cargos en el mes de agosto del 2020.

Por lo tanto, considerando de que, se trata de una universidad pública, la propuesta del prototipo se fundamenta en adaptación de normativa, adecuación del organigrama y desarrollo de capacidades para la producción y fomento de la investigación para con los docentes.

### 3.4.2. Descripción del prototipo final

El prototipo final de innovación se compone a través de la implementación de los Gestores de Investigación, en el órgano interno del vicerrectorado de investigación, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.  
*Propuesta de organigrama*



*Elaboración propia*

Tal como se muestra el gráfico, en principio, los recuadros con líneas negras son órganos institucionales existentes en la Universidad.

La propuesta de innovación plantea una relación horizontal articulada entre el principal órgano de investigación que viene a ser el Vicerrectorado de investigación y las Unidades de Investigación que, a su vez, agrupan o representan a los docentes como actores del desarrollo de investigación en cada una de las facultades. Por ello, en base a esa relación horizontal amerita la presencia de los Gestores de la Investigación, quienes vendrían a ser una suerte de “bisagra en la gestión”, con la finalidad de facilitar, articular y viabilizar el relacionamiento entre docentes y autoridades, todo en el marco de la investigación.

- **Concepto:**

Los gestores de la investigación vienen a ser un conjunto de profesionales bajo el liderazgo de un jefe o coordinador; dichos gestores no tienen carga académica, no son docentes; por ende, su única labor, sería la labor administrativa. Pertenecen al vicerrectorado de investigación y sus funciones se fundamentan en la articulación y coordinación con los jefes de las nueve (9) Unidades de investigación existentes en la Universidad. Con relación al pago de sus honorarios, estos son cubiertos con fondos de recursos ordinarios de la Universidad, en principio, iniciando a través de consultorías de trabajo, para luego, producto de los resultados obtenidos en la gestión, optar por contratos administrativos de servicios (CAS).

Durante el proceso de validación, hubo cuestionamientos del por qué dicha gestoría, no podría ser asumida por los mismos docentes o jefes de unidades de investigación. Ante ello, se considera que las dos principales razones son que los docentes asumen carga académica y de investigación, las cuales son las principales funciones a las que debería estar abocada la actividad docente universitaria.

- **Componentes y funcionalidades:**

Los gestores de la investigación principalmente estarán a cargo de viabilizar tres acciones:

- **Gestión administrativa de la investigación**

Implica realizar acciones relacionadas a la normativa existente aprobada

por la Universidad, por ello, entre sus principales funciones figuran:

- Revisión y legitimación de las políticas y líneas de investigación.
- Manejo e implementación del presupuesto destinado al fomento de la investigación, entiéndase fondos para concursos, fondos de financiamiento y demás. Presupuesto exclusivo para el desarrollo de proyectos de investigación (FOCAM).
- Regular la participación de los docentes investigadores en actividades administrativas.
- Implementar un plan de uso de laboratorios y talleres.
- Implementar normativas para los diferentes procesos de convocatoria a financiamiento de proyectos de investigación.
- Definición de normativa e implementación de incubadoras universitarias.
- Fortalecimiento de los institutos de investigación y definición de normativa.
- Gestión sobre los procesos de abastecimiento (equipamiento e insumos) para la ejecución de los proyectos de investigación.

- **Gestión y promoción del docente universitario:**

Aborda la gestión directa con la plana docente de la universidad, entre docentes ordinarios y contratados, entre sus principales funciones figuran:

- Diagnóstico general de la plana docente universitaria, respecto al máximo grado académico obtenido, universidad de procedencia, publicación de artículos científicos, entre otros.  
Esta información será fundamental, en primer lugar, para el plan de trabajo sobre los docentes en periodo de adecuación a la Ley Universitaria, la misma que forma parte del segundo requerimiento de la Resolución de Licenciamiento Institucional N° 050-2018-SUNEDU/CD.
- Consolidación de grupos de investigación y elaboración del respectivo reglamento.
- Desarrollo de actividades de capacitación docente en dominio de TIC.

- Incrementar el número de docentes Renacyt a nombre de la Universidad.
- Realizar campañas de actualización de datos para el registro de docentes Renacyt a nombre de la Universidad.

- **Difusión y fomento de la investigación**

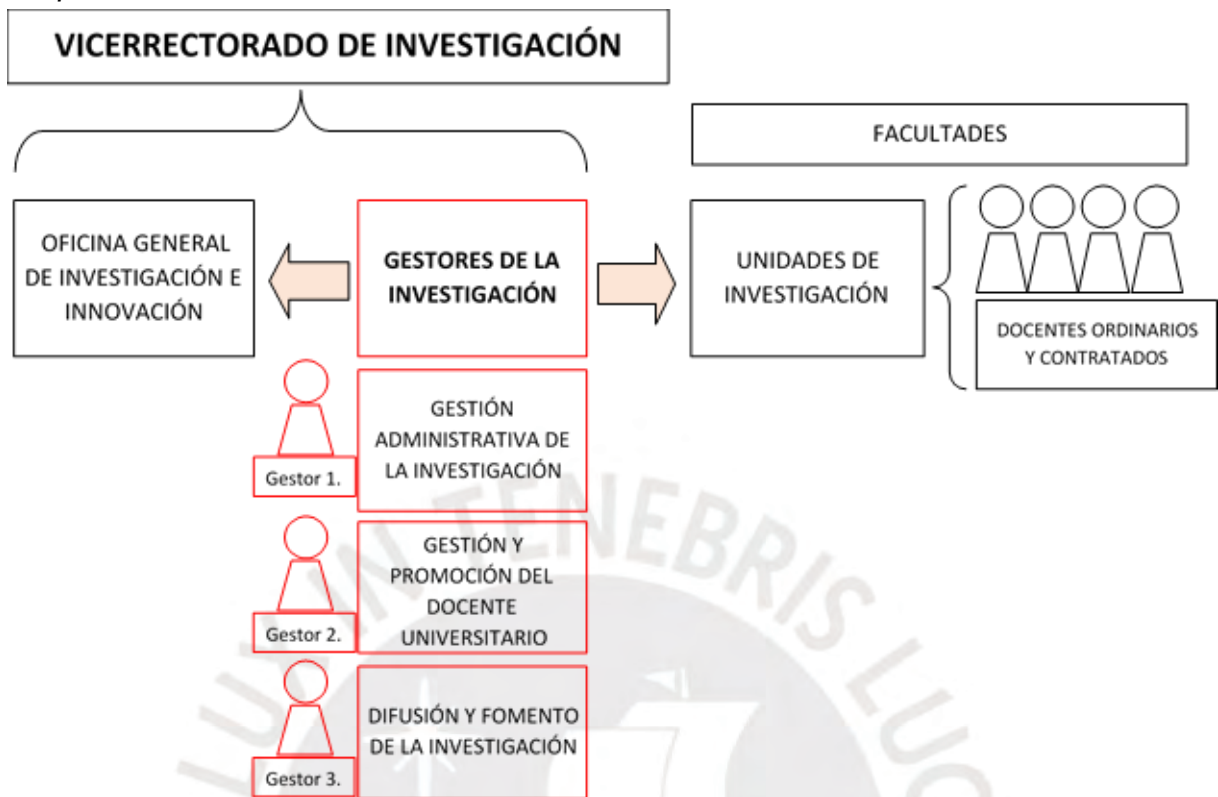
Considerando que, la Universidad cuenta con docentes ordinarios y contratados que poseen artículos científicos, además tienen experiencia en gestión de proyectos de investigación y demás, resulta importante realizar actividades de difusión y promoción, tanto entre la misma plana docente como para con los estudiantes de pregrado y posgrado.

Bajo esta misma línea, se considera necesaria la coordinación con la Oficina de imagen institucional de la Universidad, para así difundir por diferentes medios, los avances y resultados logrados.

- Desarrollo de actividades para la promoción de la publicación de artículos científicos en revistas indexadas.
- Actividades de promoción y difusión de resultados de investigación.
- Actualización constante de la página web institucional orientada a investigación.

La reestructuración del Vicerrectorado de Investigación sería de la siguiente manera:

Gráfico 3.  
Propuesta de reestructuración interna



*Elaboración propia*

Tal como se mencionó, la propuesta de cambio refleja una distribución horizontal de la gestión la cual favorece la coordinación entre la autoridad principal los hacedores de la investigación; es decir, entre el vicerrectorado de investigación y los docentes de la Universidad.



## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO**

### **4.1. Análisis de deseabilidad**

El prototipo de innovación (implementación de los gestores de la investigación), favorecería la gestión de la investigación de la Universidad, en la medida que aportará procesos de relacionamiento fluido entre docentes y jefes y unidades de investigación para con las autoridades institucionales de investigación. De acuerdo con la entrevista realizada a un docente contratado, manifestaba que, durante la labor cotidiana de los docentes que realizan investigación, sería favorable la presencia de los gestores de la investigación, porque facilitarían ciertas acciones como la preparación documentaria para participación en concurso de proyectos, seguimiento administrativo en la Universidad sobre la petición y adquisición de materiales e insumos para la investigación en los plazos determinados, entrega de reportes o sistematización de resultados; esto con la finalidad que el docente concentre su tiempo a la investigación, mas no, en actividades administrativas o de seguimiento.

Como se mencionó, han pasado más de dos años, luego de la obtención de la licencia institucional y a la fecha, la Universidad no evidencia resultados consistentes como mayor inversión en investigación, incremento de número de docentes investigadores, participación en concursos de proyectos de investigación, etc. Ante ello, la intervención en la gestión de la investigación en la Universidad resulta necesaria.

### **4.2. Análisis de factibilidad**

Con relación a la factibilidad de la puesta en marcha del proyecto de innovación, de acuerdo con la entrevista realizada al electo vicerrector de investigación, la Universidad pasará por un proceso de cambio de autoridades en el mes agosto. Este hecho, constituye una oportunidad para emprender estos procesos de cambio, comenzando primero como parte de un plan de trabajo para

luego, de acuerdo con los resultados obtenidos, buscar los procesos de institucionalización.

Cabe indicar que, desde el vicerrectorado de investigación, el respaldo institucional para la implementación del grupo de gestores de la investigación será crucial. Dependerá del liderazgo institucional para que la voluntad de implementación de la propuesta de innovación no sea mermada por diversas presiones, como son los dos sindicatos de mayor prevalencia en la Universidad: sindicato de docentes y sindicato de trabajadores administrativos. Dicho respaldo, favorecerá también el resultado de los gestores en los diferentes procesos para recabar información, ejecución de actividades, seguimiento de resultados en procesos de adquisición de insumos y equipamiento.

Con relación a la búsqueda de aliados para la implementación de la propuesta de innovación, en el ámbito institucional, serían los docentes de la Universidad. Por un lado, los docentes nombrados, porque de acuerdo con los reglamentos de desarrollo de proyectos de investigación, son ellos los responsables directos del resultado de los mismos, en ellos recae la responsabilidad administrativa. Por otro lado, los docentes contratados forman parte también de los equipos de investigación y cuyos resultados de los proyectos de investigación suman a sus respectivas hojas de vida. Fuera del ámbito universitario, uno de los principales aliados viene a ser los gobiernos regionales y locales; algunos de los principales aliados vienen a ser, el gobierno regional a través de sus diferentes gerencias regionales.

#### **4.3. Análisis de viabilidad**

La implementación de la propuesta de innovación en la gestión de investigación se enmarca presupuestalmente en los recursos ordinarios que recibe la Universidad y de ser el caso, en los fondos de los recursos directamente recaudados. La redefinición de la gestión presupuestal dependerá de la decisión institucional, porque, como se mencionó en el marco teórico del presente trabajo, la ejecución presupuestal orientada a la investigación no alcanzó ni el 50% del presupuesto total.

Asimismo, como se mencionó, el vicerrectorado de investigación solo cuenta con dos oficinas, el mismo vicerrectorado y la Oficina General de Investigación e Innovación; ante ello, la implementación de todo el aparato institucional del vicerrectorado de investigación tal como lo exige el Estatuto de la Universidad, requerirá de mayor costo; implicaría la implementación de tres oficinas y cinco institutos de investigación, cada una con sus respectivas demandas administrativas, de personal (recurso humano) y logística. Por el contrario, si se comienza con la implementación y/o contratación de los gestores de manera paulatina, empezando uno por uno, hasta alcanzar un equipo mínimo, entre 3 a 4 profesionales, se comenzaría con las actividades a favor de la investigación en un nuevo periodo de gobierno universitario.

Por ende, la inversión de la propuesta de innovación será asumida fundamentalmente por la Universidad. En lo que respecta al ciudadano, este no asume ningún gasto directo; por el contrario, recae en ellos, en la población, el beneficio de contar en la región con una universidad pública que posee mecanismos de gestión para la promoción y difusión de la investigación. Siguiendo la misma línea, el retorno de la inversión de la Universidad, vendrán a ser los resultados en investigación de parte de estudiantes y docentes, posicionando a la Universidad en puestos considerables en los rankings universitarios.

Luego de haber desarrollado el prototipo de gestión a implementar, de acuerdo con conversaciones con el actual Vicerrector de Investigación, actualmente la Universidad viene gestionando la asignación presupuestal para la contratación de personal profesional, quienes se sumarán en la gestión interna bajo la denominación de “Promotores de la investigación” asignados a cada de las diez facultades de la Universidad. La convocatoria está dirigida a profesionales con experiencia en asignación presupuestal, gestión de proyectos de investigación y publicación de artículos científicos.

## CONCLUSIONES

- La Universidad fue fundada en el año 1677, clausurada en 1886 y reabierta en 1959. En el 2018, la Sunedu otorgó la licencia institucional, para brindar el servicio educativo superior. Actualmente ofrece 68 carreras, de las cuales 38 son de pregrado, 29 de posgrado y 1 programa de segunda especialización. Las carreras son impartidas en las provincias de Huamanga (Ayacucho) y La Convención (Cusco).
- La Universidad cuenta con tres fuentes de financiamiento para el desarrollo de la investigación, que son el programa presupuestal 066 Formación Universitaria de Pregrado (fomento de la investigación formativa), el programa presupuestal 0137 Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y los fondos de recursos determinados provenientes del FOCAM. El porcentaje de ejecución presupuestal en investigación para el año 2018 fue de 16%; mientras que el 2019, reflejó un total de 37%.
- El Fondo de Desarrollo Socioeconómico de Camisea (FOCAM), constituyen recursos económicos distribuidos entre los gobiernos locales de las regiones de Ica, Ayacucho, Huancavelica y Lima provincias; asimismo, se distribuyen recursos en partes iguales también entre las universidades públicas ubicadas en dichas regiones.
- Luego de la entrada en vigor de la Ley Universitaria, la Universidad cuenta por primera vez con un Vicerrectorado de Investigación, antes de ello, el desarrollo de la investigación era a través de las oficinas o institutos de investigación. Actualmente, la Universidad se encuentra en un proceso de cambio de autoridades universitarias (rector y vicerrectores).
- De acuerdo con el Estatuto de la Universidad, el Vicerrectorado de Investigación debería contar con 3 oficinas, 1 centro de capacitación y 5 institutos de investigación. A la fecha, el Vicerrectorado de Investigación está compuesto por la misma oficina del vicerrectorado y la Oficina

General de Investigación e innovación, es decir, operativamente solo funcionan dos órganos de gestión.

- Acerca del recurso humano, entre las dos oficinas a cargo de la gestión de la investigación, la Universidad cuenta con solo 8 trabajadores, de los cuales, 5 son de gestión operativa y 3 de dirección y toma de decisiones.
- Durante los últimos diez años, a nombre de la Universidad se tienen 35 publicaciones en la base de datos de *Web of Sciece*, 65 en *Scopus* y 25 en *Scielo*. Con relación a los docentes investigadores, la Universidad cuenta con 10 docentes Renacyt, quienes representan el 2% del total de docentes para el último periodo académico declarado 2017-II. Dichos docentes Renacyt, cuentan en conjunto con 34 publicaciones de artículos científicos. En este presente párrafo se evidencia que la Universidad cuenta con recursos humano (docentes) con potenciales para el desarrollo de la investigación.
- El problema identificado es el siguiente “La Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga requiere mecanismos de gestión institucional sólidos y pertinentes a su contexto, debido a que actualmente presenta dificultades para viabilizar actividades en bien del fomento, desarrollo y difusión de la investigación”.
- La propuesta de innovación viene a ser la disposición de la estructura orgánica del vicerrectorado de investigación de manera horizontal, a través de la implementación de los “Gestores de la Investigación” en la estructura orgánica del Vicerrectorado de Investigación.
- Los gestores de la investigación vienen a ser un grupo de profesionales a cargo de las actividades administrativas para el fomento y desarrollo de la investigación; vienen a funcionar como una “bisagra en la gestión” y tienen por finalidad facilitar, articular y viabilizar el relacionamiento entre docentes y autoridades a cargo de la investigación.

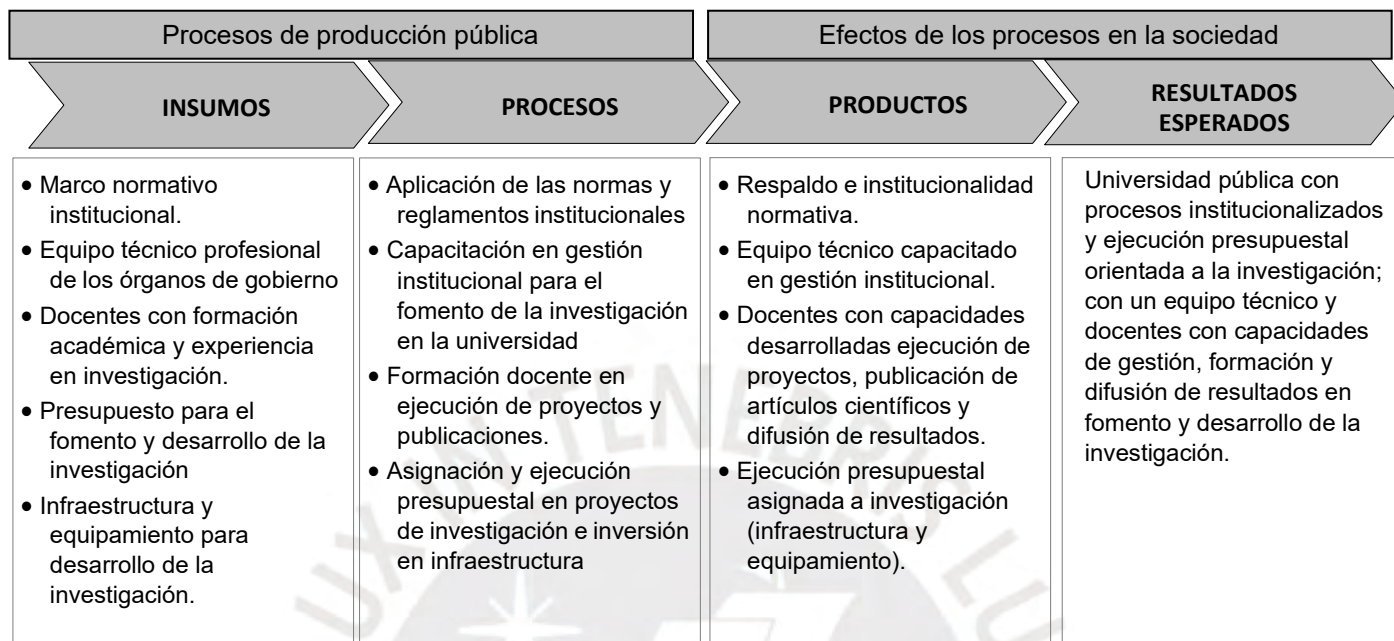
- Entre las principales funciones a asumir figuran las de gestión administrativa en la investigación, fundamentalmente para la revisión e implementación de marcos normativos de gestión interna; la función de gestión y promoción del docente universitario, la cual considera principalmente desarrollar actividades de capacitación y consolidación de grupos de investigación; por último, la función de la difusión y fomento de la investigación, la cual se remite principalmente a la divulgación de resultados.
- Con relación a la viabilidad y factibilidad de la propuesta de innovación, es necesario precisar que la Universidad se encuentra en un momento apropiado para emprender reformas internas de gestión. Actualmente está en proceso de transición a una nueva gestión administrativa en el que las autoridades universitarias electas asumirán sus respectivos cargos. Respecto a la licencia institucional otorgada por Sunedu, esta tiene una vigencia de 6 años, han transcurrido 3 y los resultados no son los deseados; considerando que el fomento y desarrollo de la investigación figura como una de las recomendaciones de la licencia institucional. Seguido a ello, como se mencionó, el Vicerrectorado de Investigación solo cuenta con dos de los cinco órganos estipulados en el Estatuto, por ende, la implementación de lo restante implicará mayores costos, respecto a la implementación de los Gestores de la Investigación.
- La implementación de los Gestores de la Investigación puede empezar como un plan de trabajo en la gestión de las nuevas autoridades electas; seguido a ello, previos procesos de evaluación y obtención de resultados, los Gestores pueden ser institucionalizados.
- El beneficio para la ciudadanía será contar con una universidad pública con procesos de gestión institucional con características de fluidez, transparencia, legitimidad, innovación y promoción de la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

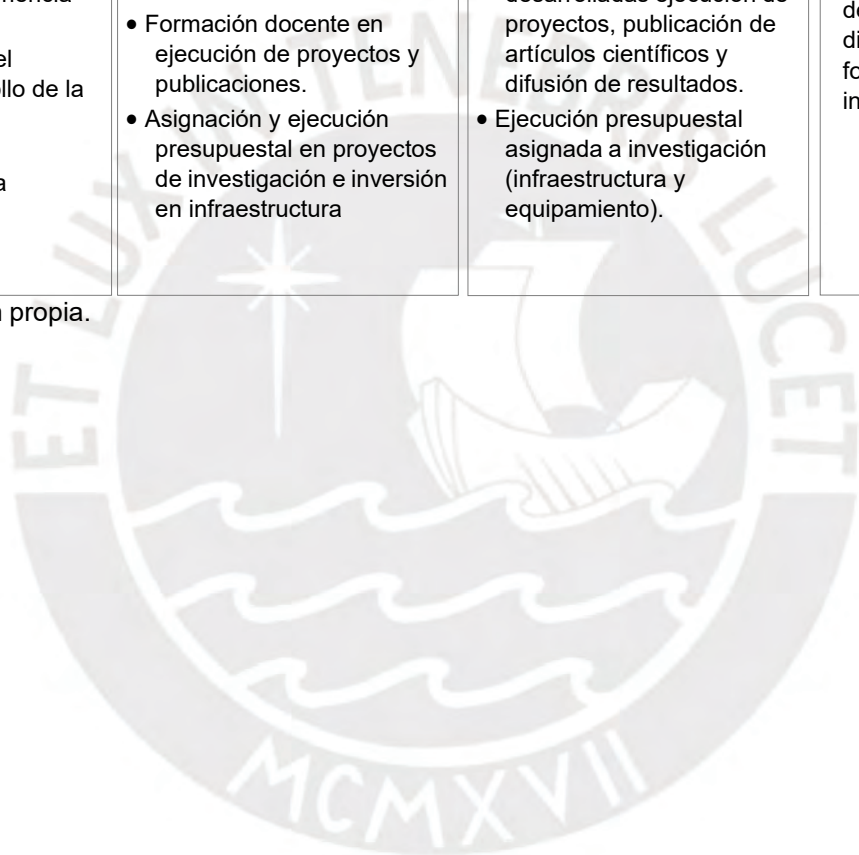
- Bañón, R., & Carrillo, E. (1997). *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza Editorial.
- CNE. (2015). *Proyecto Educativo Nacional. Balance y Recomendaciones 2014*. Lima - Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Educación superior en el Perú*. (2010). Lima: Organismo de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Landa, C. y. (2016). *Universidad y Constitución. Notas de análisis y comentarios a la Nueva Ley Universitaria*. Lima: Palestra Editores S.A.C.
- Ley Universitaria N° 23733*. (1983).
- Ley Universitaria N° 30220*. (2014).
- Minedu. (2005). *La universidad en el Perú: razones para una reforma universitaria*. Lima: Ministerio de Educación. Oficina de Coordinación Universitaria.
- Minedu. (s.f.). *Programa presupuestal 066 "Formación Universitaria de pregrado" Anexo 2 - Rediseño*.
- Ortiz, R. (2014). Estado de la situación de la autonomía universitaria en el Perú. En A. Villar, *La autonomía universitaria, una mirada latinoamericana* (págs. 79-93). Brasil.
- Oseda, D., Mendivel, R., & Durán, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophía, colección de Filosofía de la Educación*, 207-235.
- Patrón, P. (2016). La investigación en la universidad peruana. En S. (. Pedraglio, *Dossier. Aproximaciones a la educación universitaria. Perú 2016* (págs. 29-35). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria*. (2015). Lima: Ministerio de Educación.
- Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. (2011). Lima: Consejo Nacional de Educación.
- Rubio, M. (2016). El concepto de universidad en la nueva Ley Universitaria. En C. y. Landa, *Universidad y Constitución. Notas de análisis y comentarios a la Nueva Ley Universitaria* (págs. 51-61). Lima: Palestra Editores S.A.C.
- SUNEDU. (2015). *Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano*. Lima.
- UNSCH. (2016). *Estatuto. Versión 2.0, 2016*. Ayacucho.

## ANEXOS

### Anexo 1. Propuesta de cadena de valor



Elaboración propia.





## Anexo 2.

### Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas
Magnitud del problema en la Universidad	Cuánto es el porcentaje institucional ejecutado de acuerdo a los instrumentos de gestión institucional.	Determinar el porcentaje de ejecución orientado a la investigación según los instrumentos de gestión.	Se estima que la ejecución presupuestal no alcanzó el 70% correspondiente a los años señalados	Consulta amigable del MEF y plan estratégico institucional de la universidad.	Revisión de bases de datos y entrevista
Actores o autoridades internos y externos a cargo del fomento y desarrollo de la investigación	Quiénes son los actores que participan en la gestión y desarrollo de la investigación en la universidad.	Determinar los actores que participan en la gestión y desarrollo de la investigación en la universidad	Los actores que participan en la gestión de la investigación son funcionarios públicos de los órganos de línea con escasas habilidades para la gestión de procesos, cargos gerenciales y fomento de la investigación. Otros actores son los estudiantes (de pregrado y posgrado) y docentes de la universidad, con escasas habilidades para la producción y desarrollo de investigación.	Personal a cargo de las oficinas de gestión en la universidad Docentes universitarios Estudiantes de últimos ciclos académicos.	Entrevistas
Procesos de fomento y desarrollo de la investigación: docentes y estudiantes	Cómo fue el proceso de fomento y desarrollo de la investigación en la universidad durante el periodo 2018-2019.	Describir el proceso de fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad durante el periodo 2018-2019.	El proceso de fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad presenta deficiencias en relación al cumplimiento de metas y la ejecución presupuestal oportuna.	Documentos de gestión de la investigación en la universidad Autoridades universitarias Funcionarios públicos a cargo de la gestión presupuestal en la universidad Docentes de la universidad.	Entrevistas y revisión documental
Resultados del proceso de investigación en la universidad	Cuáles fueron los resultados obtenidos a favor de la investigación durante el periodo de análisis.	Determinar los resultados obtenidos a favor de la investigación durante el periodo 2018-2019	Los resultados obtenidos a favor de la investigación presentan debilidades en relación calidad y difusión de los mismos, así como en el aporte a favor de la problemática local.	Bases de datos de publicaciones Personal de la universidad Docentes que participaron en últimos procesos de investigación	Revisión documental Entrevistas

Elaboración propia.

### Anexo 3.

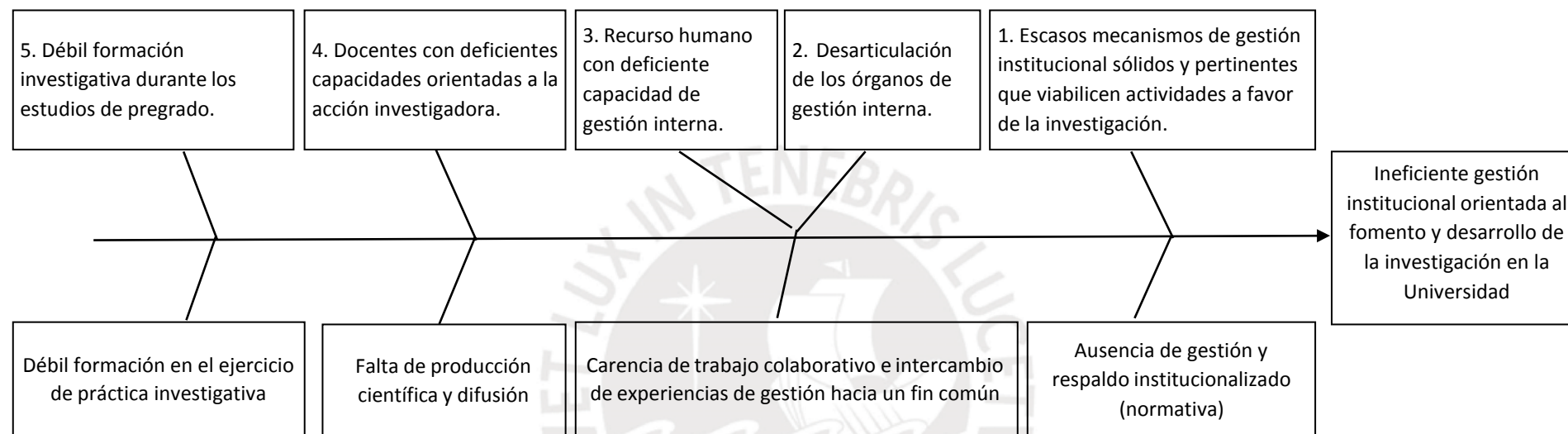
#### Definición de causas del problema público

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Métodos de análisis
¿Cuáles son las causas de la ineficiente gestión institucional orientada al fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga?	Analizar las causas que dan lugar a la ineficiente gestión institucional orientada al fomento y desarrollo de la investigación en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga	Las causas de la ineficiente gestión institucional orientada al fomento y desarrollo de la investigación son:	Dirección General de Educación Superior Universitaria (Digesu), Minedu. Sunedu	Entrevistas	Estudios de caso individual con rastreo de procesos
		- Escasos mecanismos internos (reglamentos, procedimientos, directivas, etc.) que viabilicen el desarrollo de actividades a favor de la investigación.	Vicerrectorado de investigación, Oficina General de Investigación e Innovación; Oficina de planeamiento y presupuesto institucional de la Universidad.	Entrevistas	
		- Falta de articulación de los órganos de gestión interna.			
		- Recurso humano con débiles capacidades de gestión institucional.	Docentes de las facultades Registro DINA de Concytec	Entrevistas Revisión de información	
		- Plana docente con deficientes capacidades orientadas a la acción investigativa.			
		- Débil formación investigativa durante los ciclos de pregrado.	Estudiantes de los últimos ciclos de pregrado	Entrevistas <i>Focus group</i>	

Elaboración propia

Anexo 4.

Matriz causal – diagrama de espina de pescado



Elaboración propia.