

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**GESTIÓN POR PROCESOS Y LA EFICACIA DEL CUMPLIMIENTO  
DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE  
GROHMANN - TACNA,  
AÑO 2018**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**RAFAEL ESTANISLAO RODRÍGUEZ FIGUEROA**

**Para optar el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN  
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TACNA - PERÚ**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**GESTIÓN POR PROCESOS Y LA EFICACIA DEL CUMPLIMIENTO  
DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE  
GROHMANN – TACNA, AÑO 2018**

Tesis sustentada y aprobada el 05 de febrero de 2021; estando el jurado calificador integrado por:

**PRESIDENTE**

:



Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

**SECRETARIO**


:



Dr. Oscar Jorge Panty Neyra

**MIEMBRO**

:



Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto

**ASESORA**

:



Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto

## **DEDICATORIA**

A Dios, ser maravilloso que nos guía para superar las adversidades, y sobretodo que nos da paz.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por su incansable apoyo y cariño.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN... ..	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Antecedentes del problema.....	3
1.1.2. Problemática de la investigación .....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1. Problema general .....	6
1.2.2. Problemas específicos .....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	7
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	8
1.5. OBJETIVOS .....	9
1.5.1. Objetivo general .....	9
1.5.2. Objetivos específicos .....	9
1.6. HIPÓTESIS .....	10
1.6.1. Hipótesis general .....	10
1.6.2. Hipótesis específicas.....	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	12
2.2. BASES TEÓRICAS .....	16
2.2.1. Gestión por procesos .....	16
2.2.1.1. Teorías.....	16
2.2.1.2. Definición .....	17
2.2.1.3. Importancia de la gestión por procesos .....	18

2.2.1.4. Gestión por procesos y sus características .....	19
2.2.1.5. Gestión por procesos y sus características .....	20
2.2.1.6. Gestión de procesos en las universidades públicas .....	22
2.2.1.7. Clasificación de los procesos .....	24
2.2.1.8. Factores que intervienen en la gestión de procesos.....	25
2.2.1.9. Enfoque de la metodología de la gestión por procesos .....	26
2.2.1.10. Razones para mejorar los procesos en las universidades.....	29
2.2.1.11. Mejora continua en las universidades .....	29
2.2.1.12. Ventajas de la mejora continua .....	30
2.2.1.13. Importancia de la gestión basadas en procesos universitarios .....	30
2.2.2. Sector público en Perú y la gestión por procesos .....	32
2.2.2.1. Aspectos generales.....	32
2.2.2.2. Metodología para la gestión por procesos.....	33
2.2.2.3. Normas ISO 9000 en el sector público .....	33
2.2.2.4. Mapa de procesos.....	34
2.2.2.5. Ciclo de Deming.....	34
2.2.3. Objetivos estratégicos institucionales.....	35
2.2.3.1. Definición .....	35
2.2.3.2. Caracterización de objetivos estratégicos institucionales .....	35
2.2.3.3. Gestión por procesos y objetivos estratégicos en la universidad.....	36
2.2.4. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.....	37
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	40
<b>CAPÍTULO III: MARCO FILOSÓFICO .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>45</b>
4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
4.1.1. Tipo de investigación .....	45
4.1.2. Diseño de investigación .....	45
4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	45
4.2.1. Población .....	45
4.2.2. Muestra.....	46
4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	46
4.3.1. Identificación de las variables .....	46

4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	48
4.4.1. Técnicas .....	48
4.4.2. Instrumentos .....	48
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
5.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	51
5.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	52
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN .....</b>	<b>95</b>
CONCLUSIONES .....	100
RECOMENDACIONES .....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	103
ANEXOS.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de los procesos .....	24
Tabla 2. Factores que intervienen en la gestión de procesos.....	25
Tabla 3. Caracterización de los objetivos estratégicos institucionales.....	36
Tabla 4. Variables estratégicas .....	39
Tabla 5. Población de estudio .....	46
Tabla 6. Gestión por procesos .....	52
Tabla 7. Procesos estratégicos .....	53
Tabla 8. Gestión y dirección de planeamiento institucional .....	54
Tabla 9. Gestión de desarrollo organizacional .....	55
Tabla 10. Procesos misionales .....	56
Tabla 11. Formación académica .....	57
Tabla 12. Promoción y desarrollo de la investigación.....	58
Tabla 13. Responsabilidad social.....	59
Tabla 14. Procesos de soporte y apoyo .....	60
Tabla 15. Gestión académica .....	61
Tabla 16. Gestión de la infraestructura .....	62
Tabla 17. Gestión de tecnología de la información .....	63
Tabla 18. Gestión de recursos humanos.....	64
Tabla 19. Gestión financiera .....	65
Tabla 20. Gestión logística.....	66
Tabla 21. Procesos de seguimiento y evaluación .....	67
Tabla 22. Gestión de la evaluación y control institucional .....	68
Tabla 23. Seguimiento y evaluación de instrumentos de política educativa .....	69
Tabla 24. Resumen de la variable independiente según dimensiones .....	70
Tabla 25. Objetivos estratégicos institucionales.....	71
Tabla 26. Calidad de formación profesional universitaria .....	72
Tabla 27. Egresados insertados en el mercado laboral del sector público .....	73
Tabla 28. Egresados insertados en el mercado laboral del sector privado.....	74

Tabla 29. Fortalecimiento investigación científica, tecnológica y humanística.	75
Tabla 30. Investigaciones publicadas en revistas indexadas .....	76
Tabla 31. Investigaciones publicadas por docentes .....	77
Tabla 32. Docentes que participan en eventos de investigación .....	78
Tabla 33. Estudiantes que participan en eventos de investigación .....	79
Tabla 34. Responsabilidad social en la comunidad universitaria.....	80
Tabla 35. Participantes en programas de responsabilidad social locales .....	81
Tabla 36. Participantes en programas de responsabilidad social regionales....	82
Tabla 37. Participantes en programas de responsabilidad social nacionales ...	83
Tabla 38. Resumen de la variable dependiente según dimensiones .....	84
Tabla 39. Rho de Spearman .....	85
Tabla 40. Rho de Spearman .....	87
Tabla 41. Rho de Spearman .....	89
Tabla 42. Rho de Spearman .....	91
Tabla 43. Rho de Spearman .....	93

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar de qué forma la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018. Metodología: el estudio fue de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue correlacional, cuyo diseño fue no experimental y transversal. El nivel de investigación fue correlacional. La muestra estuvo constituida por 120 docentes. Los instrumentos fueron los cuestionarios. Resultados: la gestión por procesos se encuentra en un nivel regular en un 53,3 % y los objetivos estratégicos institucionales se encuentran en un nivel regular en un 54,6 %. Conclusión: la gestión por procesos se relaciona significativamente con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018, esto se pudo determinar con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es de 0,835, que significa que tiene una correlación positiva alta, y el p-valor de 0,000 menor que el nivel de significancia que es 0,05; además la gestión por procesos se encuentran en un nivel regular en un 53,3 % y los objetivos estratégicos institucionales se encuentran en un nivel regular en un 54,6 %.

**Palabras clave:** gestión por procesos, eficacia, cumplimiento de objetivos

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to determine how management by processes is related to the effectiveness of the fulfillment of institutional strategic objectives of the Jorge Basadre Grohmann National University of Tacna in 2018. Methodology: the study was of a quantitative approach, the type Research was correlational, whose design was non-experimental and cross-sectional. The level of investigation was correlational. The sample consisted of 120 teachers. The instruments were the questionnaires. Results: management by processes is at a regular level in 53,3% and institutional strategic objectives are at a regular level in 54,6%. Conclusion: management by processes is significantly related to the effectiveness of compliance with institutional strategic objectives of the Jorge Basadre Grohmann National University of Tacna in 2018, this could be determined with the Spearman correlation coefficient, whose value is 0,835, which means which has a high positive correlation, and the p-value of 0,000 less than the significance level which is 0,05; In addition, process management is at a regular level in 53.3% and institutional strategic objectives are at a regular level in 54,6%.

Keywords: management by processes, efficiency, fulfillment of objectives

## INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos representa una de las mejores herramientas para una gestión efectiva; por ello, las organizaciones requieren profesionales que estén en la capacidad de desarrollar diagnósticos estratégicos de los diversos procesos en el ente organizacional, así como liderar los cambios que ayuden a visualizar nuevas estrategias tanto para dinamizar la gestión y, de esta forma, elevar el éxito organizacional.

A nivel nacional, algunos entes públicos universitarios no logran conseguir sus objetivos estratégicos institucionales, debido a que no se desarrolla de manera exitosa la gestión por procesos; lo que no permite que logren primeramente el proceso de autoevaluación rumbo a la acreditación. Por ello es crucial que se dinamice los componentes de los tipos de procesos, como estratégicos, misionales, de soporte y de procesos de seguimiento y evaluación. Por lo antes referido, se ha considerado desarrollar los siguientes capítulos del presente estudio:

En el Capítulo I, se considera el planteamiento del problema, que incluye la descripción del problema, la formulación del problema, la justificación e importancia, los alcances y limitaciones, los objetivos, las hipótesis.

En el Capítulo II, se comprende el marco teórico con los antecedentes del estudio, que involucra las bases teóricas, la definición de términos, de acuerdo a las variables de estudio.

En el Capítulo III, se consideró el marco metodológico que involucra el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la operacionalización

de variables, las técnicas e instrumentos para recolección de datos, el procesamiento y análisis de datos.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores del estudio, así como contrastación de las hipótesis, como la general y las específicas.

Y en el En el Capítulo V, se exponen la discusión de resultados según las variables de estudio.

Finalmente, se presenta las conclusiones, las recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. Antecedentes del problema**

En el contexto internacional, las universidades públicas presentan diversos escollos para cumplir a cabalidad con sus misiones; por lo que es evidente que no desarrollan de manera óptima la gestión por procesos, que es una disciplina que ayuda a la dirección de los entes organizativos a la identificación, representación, diseño, formalización, control, y que optimice la productividad de los procesos de la organización para conseguir la confianza de los usuarios o clientes (Carrasco, 2014).

##### **1.1.2. Problemática de la investigación**

Es un desafío el mejoramiento de la calidad de la educación, para la mayoría de los países sobre todo de Latinoamérica, ya que los entes universitarios actuales se encuentran bajo diferentes tipos de influencias, que condicionan su gestión (Agasisti y Bonomi, 2014). Esto hace que se realice la revisión y modificación de los enfoque y modelos tradicionales de la gestión universitaria.

Para lograr los fines que se les exigen a las universidades es imprescindible que las personas que lideren los entes universitarios posean las capacidades de dirigir, organizar, y comunicar, para dinamizar la gestión. Además, deben realizar cambios que aseguren un eficiente desempeño de sus principales directivos y del resto del personal. De ahí que se requiere que la organización fortalezca iniciativas, que permita la optimización de recursos y no los derroche en retrasos del servicio y trámites documentales (Barrón y otros, 2010).

En este contexto, las universidades públicas desarrollan diversos esfuerzos para conseguir un nuevo modelo de gestión que le permita mejorar su nivel de eficacia. Las universidades pretenden atacar las debilidades, como el problema de la coordinación y articulación con otros entes de su entorno, otros niveles de gobierno, y otros grupos de interés que contribuyen con la definición de las políticas que tienen incidencia en la educación; sin embargo, los diferentes planes estratégicos de las diferentes universidades públicas se orienta al desarrollo institucional a través de la modernización de sus procesos, pero lamentablemente no está en permanente evaluación o medición a través de indicadores.

En el Perú, las universidades públicas también presentan problemas, que le dificulta la consecución a cabalidad de sus misiones, y no cumplen a cabalidad con sus planes estratégicos, documento que delinea las diferentes líneas estratégicas orientadas a la mejora de la eficacia en la dotación de bienes y servicios a su cargo, considerando como referencia a universidades de países con atributos parecidos y que han presentado avances considerables en la mejora de sus procesos.

En la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se viene observando que no ha generado óptimos resultados favorables para el desarrollo institucional en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales y la línea estratégica que se orienta a la gestión por procesos. Es así que el Informe de Evaluación del año 2018 del PEI 2017-2019 demuestra que en dicho periodo no se cumplió con la meta programada respecto a diferentes líneas estratégicas, en cuanto a actividades y proyectos.

Asimismo, se observa que la falta de integración sistémica de los procesos que presenta la Universidad indicada en el año 2018, responde a distintos factores, siendo uno de ellos la ejecución de actividades de manera un

poco vertical con el cual viene trabajando la Universidad, desde su creación y que no permite obtener los resultados programados de manera óptima. Ejemplo de ello es que el Informe de Seguimiento al IV Trimestre de 2018 del Plan Operativo Institucional (POI) de la Universidad, hace notar que no hay un buen nivel de ejecución física y presupuestal de las metas programadas por la Universidad. El principal problema para la ejecución de las metas programadas (tanto físicas como presupuestales), es la no adecuada articulación de las áreas operativas de manera y la desactualización de algunos documentos de gestión, por lo que se requiere de manera urgente la modernización de su gestión con la implementación de una correcta gestión por procesos, para ello, se considera crucial un diagnóstico situacional de la universidad.

Es un hecho que la gestión por procesos sirve de base para comprender al ente organizacional, así como para la detección y eliminación de problemas en su diseño estructural, lo que permite los procesos puedan alinearse a la estrategia, misión y objetivos de la entidad, de acuerdo a indicado en el primer pilar de la PNMGP (Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos) (Domingo y Fernández-Baca, 2016). Por otro lado, la Secretaría de Descentralización (2016), sostiene que la gestión por procesos asegura la identificación de los procesos y actividades que se enfocan al desarrollo de las capacidades profesionales de los servidores civiles que generen un alto rendimiento, que permite al ente entregar a los ciudadanos un mejor servicio, esto último enmarcado en el cuarto pilar de la PNMGP (Servicio Civil Meritocrático).

En esta línea de crítica constructiva, se indica que es necesario enfatizar que la comunidad universitaria basadrina dinamice su gestión con una correcta gestión por procesos que coadyuve a revisar y a mejorar de manera permanente sus procesos para brindar un mejor servicio a los usuarios, en este caso, los estudiantes. Este proceso continuo de cambio debe hacer fructífero el

uso de tecnologías apropiadas que contribuyan al cambio, la generación de conocimiento y mejora de la gestión universitaria pública.

Además, la referida universidad, en ocasiones, tienen dificultades en conseguir que se concreten sus objetivos estratégicos institucionales de manera oportuna, en cuanto a la calidad formación profesional de los estudiantes universitarios, fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística, así como la responsabilidad social en la comunidad universitaria, ya que no desarrollan de forma exitosa procesos estratégicos, como la gestión y dirección del planeamiento institucional, la gestión de desarrollo organizacional; procesos misionales, con respecto a la formación académica, la promoción y desarrollo de la investigación y la responsabilidad social, así como los procesos de soporte o apoyo, en otras palabras, no desarrollan una exitosa gestión académica, gestión de infraestructura, gestión de la tecnología de la información, gestión financiera y gestión logística. Así como los procesos de seguimiento y evaluación son insuficientes, lo que hace notar que probablemente la gestión de la evaluación y control institucional y es seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa se desarrollen de manera no tan eficaz.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué forma la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera los procesos estratégicos se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018?

- ¿Cómo los procesos misionales se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018?
- ¿De qué forma los procesos de soporte o apoyo se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018?
- ¿Cómo los procesos de seguimiento y evaluación se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

- Teórica

La investigación permite tener una visión holística y objetiva de la gestión por procesos y los objetivos estratégicos institucionales en la U. N. Jorge Basadre Grohmann, y se fortalecerá el constructo de la relación de las dos variables en el contexto donde se desenvuelven, es decir, en el ámbito educativo, de esta manera se conseguirá los conocimientos teóricos y fundamentos científicos para que se consiga la eficiencia y eficacia de la gestión académica e investigativa y, de esta manera, coadyuvará a optimizar la calidad del servicio educativo que brindan, en este caso, las universidades públicas.

- Metodológica

Está dada por el respeto irrestricto de la metodología de la investigación científica, observando sus protocolos del método científico en base a las

variables de estudio, en este caso en una realidad como es las universidades públicas.

– Social

El presente estudio se justifica desde la perspectiva social, debido a que, si la organización materia de estudio desarrolla una buena gestión por procesos, entonces se elevará la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y consecuentemente beneficiará a los grupos de interés interno y externo. En cuanto al grupo de interés interno están los estudiantes sobre todo y también los docentes

– Importancia

El estudio es importante, debido a que beneficiará a la comunidad universitaria basadrina, debido a que permitirá detectar los factores que no permiten una óptima gestión por procesos y, por ende, la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales, para de esta forma brindar sugerencias y propuestas, que permita mejorar los procesos de las áreas educativas, teniendo en consideración, además, el desarrollo de una correcta gerencia educativa.

#### **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El presente estudio abarca la gestión por procesos y la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna.

– Limitación teórica

Para el desarrollo del presente estudio no se encontró antecedentes de la variable gestión de procesos en el contexto de las universidades. Así como de estudios de la relación de variables.

- Limitación temporal

El suscrito tuvo, en ocasiones, problemas con el tiempo para la obtención de datos específicos y para hacer la validación de los instrumentos.

- Limitación económica

Para la elaboración del presente estudio, el suscrito corrió con los gastos.

- Limitación de la unidad de análisis

Cuando se aplicó los instrumentos para el desarrollo del presente estudio se tuvo problemas, en un primer momento, para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **1.5. OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar de qué forma la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Establecer de qué manera los procesos estratégicos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.
- Determinar cómo los procesos misionales se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

- Verificar de qué forma los procesos de soporte o apoyo se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.
- Establecer cómo los procesos de seguimiento y evaluación se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1. Hipótesis general**

La gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- Los procesos estratégicos se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.
- Los procesos misionales se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.
- Los procesos de soporte o apoyo se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

- Los procesos de seguimiento y evaluación se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

##### Antecedentes internacionales

Mallar (2010) elaboró el estudio “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 13, núm. 1, enero-junio, 2010. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. El autor concluye que un sistema de Gestión de Calidad, fundamentado en los requisitos de las normas ISO 9000 o similares, facilita el despliegue de las políticas que se implementan para que se concrete de manera fluida la organización por procesos, con planteamientos de las actividades que desarrollen la identificación dentro de la estructura de procesos que es clave que son esenciales con el fin de conseguir los objetivos; por ello es crucial que las organizaciones inviertan en capacitación del personal para que se desenvuelva de manera correcta en una organización que aplique la gestión por procesos.

Flores y Castillo (2013) formularon la tesis titulada: “Diseño de un sistema de gestión por procesos y propuesta de implementación para la facultad de ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador”. (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El autor concluye que la implementación de la gestión por procesos ha permitido que se optimice la gestión de la indicada facultad, pero parte del personal no cuenta con suficiente preparación para poder trabajar en un contexto de gestión por procesos. Asimismo, en algunas universidades no priorizan este diseño.

Cabeza, y Fernández (2015) elaboraron la tesis “Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas”. El autor concluye que la gestión universitaria, actualmente, requiere de manera perentoria orientar la gestión de las instituciones educativas hacia la pertinencia, el impacto, la optimización, el perfeccionamiento y la mejora continua de sus procesos en función de conseguir con calidad su encargo ante la sociedad de forma sostenible. Para ello, los entes universitarios deben asumir una mayor responsabilidad en la construcción de una sociedad sostenible. Entonces, es crucial que los entes educativos deben estar debidamente preparadas, dotadas con las herramientas imprescindibles, para introducir en todas las etapas y fases de su labor, el enfoque de sostenibilidad. La universidad moderna, por su propia esencia, está impregnada por una condición social y tiene un carácter transformador.

A nivel nacional

Carvo y Córdova (2013), elaboraron el estudio “Gestión educativa y gestión de procesos en las instituciones educativas públicas de la RED N° 6 de la UGEL - Ventanilla - Región Callao 2013”. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo. El estudio concluye que la gestión de procesos ha contribuido a que la institución educativa logre sus objetivos y de esta manera pueda brindar un mejor servicio. Asimismo, refiere que es fundamental tener en consideración los procesos estratégicos, los procesos misionales, los procesos de soporte y los procesos de seguimiento y evaluación. Actualmente, la mayoría de los entes educativos sobre todo los públicos no desarrollan una gestión por procesos, lo que da a entender que probablemente no sean exitosas, y repercutirá en la calidad del servicio educativo.

Carrasco (2014) elaboró el estudio “Propuesta de un modelo de gestión por procesos para la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa” (Tesis de grado). Universidad Católica Santa María. Metodología. El autor concluye que la

implementación de un modelo de gestión por procesos en La Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, permite la optimización de sus procesos, tal aspecto permite la mejora del sistema organizacional. Entonces hicieron un mapeo de procesos donde determinaron que se encontraban con deficiencias y encontraron puntos críticos, que después se superarán con la implementación de un modelo de gestión por procesos.

Carranza, Valverde, y Vera (2016), elaboraron el estudio “Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)” (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico - Lima. El estudio concluyó que la viabilidad política y económica para la implementación de la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas, están en función de los objetivos que busca dicha implementación, los mismos que provienen de los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico, que incluye los procesos estratégicos con respecto a la gestión y dirección de planeamiento institucional, la gestión del desarrollo organizacional, así como los procesos misionales, que incluye la formación académica, la promoción y desarrollo de la investigación, así como la responsabilidad social, por ello es crucial que haya un seguimiento de los instrumentos de gestión institucional. También refieren que los procesos de soporte o apoyo, que incluye la gestión académica, la gestión de la infraestructura, gestión de tecnología de la información, la gestión de recursos humanos, entre otros, no se desarrolla de acuerdo a los estándares de calidad. Por tanto, en el contexto universitario se debe tomar en cuenta que, para el logro de los objetivos, se requiere la priorización de los indicados procesos de soporte.

Asimismo, Morales (2017) elaboró el estudio denominado “Modelo basado en gestión por procesos para mejorar la eficacia de los procesos de la gerencia de desarrollo social y participación ciudadana de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017”. (Tesis de grado). Universidad Nacional “Hermilio

Valdizán” – Huánuco. Conclusión: la gestión de procesos ha incidido de manera favorable en la mejora de las funciones de las diferentes áreas operativas. Al respecto, es fundamental que se desarrolle de manera adecuada los procesos estratégicos, que incluya la gestión y dirección de planeamiento institucional y la gestión del desarrollo organización, solo así se conseguirá los objetivos. Es evidente que las organizaciones lograrán exitosamente la misión con una adecuada gestión, pero parte fundamental son la cultura organizacional y el desempeño laboral de los recursos humanos, para conseguir la eficacia de los procesos.

Por su parte, Quiroz (2017) formuló el estudio “Implementación de la Gestión por procesos de la empresa Andino S.A.C” (Tesis de Grado). Universidad Católica de Santa María. Arequipa – Perú. El estudio concluyó que, mediante el Mapeo de Procesos, se ha conseguido la identificación de los procesos estratégicos, procesos primarios y procesos de apoyo que generan valor para la empresa, cada uno con su descomposición de procesos. Luego en la caracterización, se identificaron los principales atributos de los procesos ya identificados. Asimismo, se hizo la identificación de los indicadores de desempeño, los cuales se fundamentan en resultados con productividad para la organización. Por ello, es fundamental la participación activa de los grupos de interés interno, siendo protagonistas principales del funcionamiento de la universidad, que permitirá en alguna medida conseguir que se concrete la misión de la organización.

A nivel local

Carrizales (2019) investigó sobre “El control interno en la gestión académica y su influencia en la calidad de la formación profesional de los estudiantes de quinto año de la carrera profesional ingeniería comercial de la universidad José Carlos Mariátegui, departamento de Moquegua, año 2015”, tesis para obtener el grado de maestría en Contabilidad: Auditoría, en la

Universidad Nacional Jorge Basadre. El estudio concluye que la carrera profesional ingeniería no presenta óptimamente la calidad de la formación profesional, reflejado en la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios, en cuanto al porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral en el sector público y sector privado. Asimismo, no hay un buen fortalecimiento de la investigación científica, probablemente porque no han implementado la gestión por procesos.

Tito (2017) investigó el estudio “Calidad de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2015”, tesis presentada para optar el grado académico de: maestro en Ciencias con mención en Contabilidad: Auditoría Tacna – Perú, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Conclusión: se ha aplicado una adecuada auditoría académica para evaluar los indicadores de calidad como son la formación académica, y se encontró que los docentes no desarrollan óptimas estrategias de enseñanza, así como hay una debilidad en la investigación y no se genera la producción científica; lo que hace notar que será una amenaza para conseguir la tan ansiada acreditación.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Gestión por procesos**

#### **2.2.1.1. Teorías**

La gestión por procesos se basa en la norma ISO 9001/2008, que se fundamenta en ocho principios de gestión de la calidad. Estos principios pueden utilizarse por una buena dirección como un marco de referencia para guiar a su organización hacia la mejora de su desempeño. En cuanto a los principios de gestión de la calidad, se requiere que el ente organizacional sea transparente en cuanto a su administración y sistémica. Un principio de gestión

de la calidad es una norma o fundamento que rige en la organización para conseguir que haya mejora continua a través de la utilización de procesos y la retroalimentación de los mismos, donde se consiga una mejora significativa en cada uno de los aspectos fundamentales de la organización y con ello garantizar un estándar de satisfacción del cliente.

El enfoque basado en procesos es uno de los ocho principios identificados y definidos. Cabe resaltar que se consigue de manera muy eficiente un resultado que se deseará cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, lo que conlleva a: Resultados mejorados, coherentes. Hace la definición de manera sistemática de las actividades indispensables para conseguir el resultado deseado. Implica también que se desarrolle el análisis y se mida la capacidad de las actividades clave. Así como la identificación de las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización. Centra en los factores, tales como, recursos, materiales y métodos, que mejorarán los entes económicos actividades clave de la organización. Así como debe desarrollar la evaluación de los riesgos, consecuencia e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otras partes interesadas (Pérez, 2012).

#### **2.2.1.2. Definición**

De acuerdo a Pérez (2012) es la forma de gestionar una organización donde se fundamenta con los procesos. La gestión por procesos es una serie de actividades, para que se genere un valor agregado. Asimismo, la gestión por procesos es una agrupación de conocimientos que orientan a la organización al éxito empresarial, mediante la aplicación de principios y herramientas específicas que hace que haya una acertada combinación de los recursos tecnológicos, humanos, financieros y materiales, para que se ejecute los procesos estratégicos, con relación sobre todo a la gestión y dirección del planeamiento, y el desarrollo organizacional; así como los procesos misionales (Walton, 2004).

La norma ISO 9000:2000 define gestión como las acciones que se coordinan para ejecutar la dirección y el control de un ente organizacional. Según Pérez (2004) considera que, para la consecución de objetivos, se debe hacer una buena planificación, para el desarrollo de las tareas operativas, basada en la gestión por procesos, donde debe hacerse el proceso de medición. Entonces de la definición se puede rescatar dos componentes imprescindibles para que exista la gestión y la gestión no finaliza con la medición, sino que debe incluir la mejora. Actualmente, se pueden y se deben gestionar variables como la satisfacción del cliente y todos procesos que se ejecutan en el ente organizacional.

La gestión por procesos posee sistemas para medición y evaluación del funcionamiento de los procesos y no sólo del producto del proceso. Para gestionar es crucial la medición, debido a que no se puede hacer el control de aquello que no se midió y no se puede gestionar lo que no está bajo control (Pérez, 2004).

La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que se desarrollan en el ente organización (Moreira, 2007). Al respecto, se hace necesario que haya una sensibilización de la importancia de la gestión por procesos. Cabe indicar que la gestión por procesos es el enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”, que contribuirá a brindar servicios de calidad que tengan un impacto positivo en los usuarios que incluye el buen manejo de los recursos financieros. Considera el uso de metodología y herramientas (Moreira, 2007).

### **2.2.1.3. Importancia de la gestión por procesos**

La gestión por procesos es una forma de enfocar las tareas laborales, para conseguir que sean más eficientes, donde no se prioriza los esquemas tradicionales como la forma de estructurar la organización de manera

estructural a nivel de funciones, orientados al desarrollo de un buen control interno y se mantenga el orden del ente económico.

A diferencia del esquema tradicional, donde la comunicación es vertical, la gestión por procesos incluye la comunicación de manera horizontal y transversal, dando la responsabilidad a uno o más líderes, así como a los integrantes de sus respectivos equipos, quienes de forma conjunta buscan conseguir los objetivos de los procesos que se ejecutan en el ente organizacional.

La gestión por procesos (*Business Process Management*) hace referencia cuando el ente organizacional prioriza la visión del cliente, del usuario, sobre las acciones o tareas del ente económico. Los procesos así definidos se gestionan de manera estructurada u ordenada (Moreira, 2007).

#### **2.2.1.4. Gestión por procesos y sus características**

Según López y Meza (2017), consideran las siguientes características:

- La gestión por procesos para conseguir resultados eficientes, eficaces y efectivos, toma en cuenta los criterios de calidad total, y su finalidad debe ser la simplificación o la mejora continua.
- La gestión por procesos puede coexistir en un principio con la administración funcional clásica, que será una vía adecuada para que comience el proceso de calidad total en un ente económico con atributos tradicionales, de manera gradual y con vastas perspectivas futuras.
- La gestión por procesos hace notar las fortalezas y debilidades del sistema, y determina para rediseño y mejora qué procesos son indispensable, para ello debe establecer prioridades de mejora, asignar responsabilidades explícitas sobre los procesos, y para

generar valor debe aumentar la capacidad de la organización, por ello debe estar en modo de implantar y mantener planes de mejora continua.

- El desarrollo del reordenamiento y simplificación de los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal y al centrar el enfoque en los usuarios, hace que se eleve su satisfacción (Moreira, 2007).

#### **2.2.1.5. Gestión por procesos y sus características**

De acuerdo a la metodología, para la implementación de la gestión por procesos - PCM Elaboración: SGP/PCM –2014, la gestión por procesos considera lo siguiente:

- Procesos estratégicos

Son los procesos que se relacionan con la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento. Al respecto, es fundamental con los integrantes de la organización tenga una cultura organizacional sólida y un sentido pertenencia, solo así se conseguirá el éxito organizacional. Cabe referir que en el ente universitario materia de estudio se considera lo siguiente:

- Gestión y dirección del planeamiento institucional
- Gestión de desarrollo organizacional

- Procesos misionales

Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también proceso de realización. Al respecto, se indica que estos procesos son fundamentales, de lo contrario la organización no podrá funcionar de manera efectiva; por ello se requiere personal suficientemente capacitado.

- Formación profesional
- Promoción y desarrollo de la Investigación

La investigación representa la función fundamental y obligatoria de los entes universitarios, quienes deben promover la investigación en sus docentes y estudiante la producción de conocimientos y desarrollo de tecnología a las necesidades de la sociedad. Por tanto, la universidad debe fomentar o favorecer la realización o el desarrollo de la investigación en todos sus niveles, principalmente la formativa.

- Responsabilidad social universitaria

La universidad desarrolla sus funciones y sus actividades, teniendo en cuenta el principio de legalidad, y teniendo en cuenta los grupos de interés, con un impacto positiva hacia ellos.

- Procesos de soporte o apoyo

Se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales

- Gestión académica

Considera los procesos de calidad en cuanto a la enseñanza y aprendizaje, para ello debe contar con los recursos necesarios para dinamizar la gestión académica.

- Gestión de tecnología de información y comunicaciones

Hace referencia al diseño y regulación de la arquitectura de los sistemas y TIC, al desarrollo de soluciones tecnológicas, control de la operatividad de las TIC.

- Gestión de la infraestructura

Incluye la gestión de la infraestructura para aulas, laboratorios, biblioteca entre otros, así como el mantenimiento de la infraestructura.

- Gestión de recursos humanos

Es el proceso de reclutamiento, selección, evaluación del personal. En caso de las universidades se incorpora personal docente y administrativos, así como el desarrollo de la gestión laboral, la gestión del desempeño y la gestión de las relaciones humanas.

- Gestión financiera

Es el proceso de la programación y ejecución de gasto o, así como administrar ingresos y egresos, así como gestionar la liquidez, concordante al alcances, normas y procedimientos, principios de acuerdo al sistema nacional de contabilidad y tesorería.

- Gestión logística

Se carga de desarrollar las contrataciones públicas, de acuerdo a las normas, procedimientos, técnicas y principios del Marco normativo del Sistema Nacional de Abastecimiento, para la adquisición de bienes y servicios.

- Procesos de seguimiento y evaluación

Los procesos de seguimiento y evaluación consideran lo siguiente:

- Gestión de la evaluación y control institucional

Considera el ordenamiento de los procesos de evaluación y control del ente académico, en base a indicadores, para conseguir los objetivos que están en los documentos de gestión.

- Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa.

Considera la verificación del avance y cumplimiento de los instrumentos de política educativa

### **2.2.1.6. Gestión de procesos en las universidades públicas**

La plana directiva de los entes universitarios públicos debe estar preparados para los grandes desafíos que exige este siglo XXI, debido a que se nota los

constantes cambios y contextos que hace que el perfil también deba cambiarse en cualquier universidad, para que se logre la misión universitaria que es brindar un servicio de calidad.

Actualmente existen diversos modelos de calidad o de gestión de una organización, por ejemplo, exitosos modelos europeos, que presenta experiencias de resultados efectivos, que se oriente a la atención de un cliente, usuario, grupo de interés, entre otros. Se debe hacer la identificación de las actividades que se desarrollen y se interrelacionan y que en esa dinámica de gestión se transforma componentes de entrada (*input*) en elementos de salida (*output*).

Por su parte, Acevedo (2002), considera que las tareas en equipo que se va desarrollando conforme va pasando el tiempo en un determinado contexto, y dinamizando el uso de materiales, energía e información, en el sistema de trabajo, con la finalidad de la creación de productos de valor o prestar servicios para el usuario o cliente, en otras palabras, con la combinación de todos los recursos de una organización en un contexto y en una dimensión temporal, que implica la secuencia coherente para producir un determinado resultado acorde a las necesidades de los usuarios o clientes.

De acuerdo a Navarro (2005), señala que un proceso donde existe la agrupación de interrelacionadas actividades entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas, también de materiales o información con valor añadido. El enfoque de Amaro (2012), considera que toda organización requiere estar en modo de mejora continua, para ello el proceso transforma entradas en salidas o resultados, producto de la dinamización de un conjunto de actividades (materiales, informativas y financieras) repetitivas.

Un proceso según, Alonso, Michelena y Alfonso (2013), es una agrupación de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o

un producto. Por su parte, Alpizar (2013), indica que es una sucesión de tareas que permiten conseguir un resultado final o intermedio. Se coincide con Ricard (2017), al señalar que los procesos implican la transformación de elementos de entradas en salidas con un nuevo atributo, producto de una agrupación de actividades debidamente secuenciadas que se interrelacionan y adicionan valor a los clientes externos o internos; se realizan de manera sistemática; se repiten cada momento, pueden ser medidos, satisfacen una demanda; y cruza límites organizativos funcionales recorriendo la organización horizontal y verticalmente.

### 2.2.1.7. Clasificación de los procesos

**Tabla 1**

*Clasificación de los procesos*

Autor	Clasificación	Contenido
Arrascaeta (2005)	Clave de negocio o sustantivo	Producen salidas directamente relacionadas a la misión del negocio, agregan valor al cliente externo.
	Habilitadores o de soporte	Producen salidas que alimentan a otros proceso clave. Agregan valor al cliente interno.
	Clave de negocio o sustantivos	Gobernadores o de control: producen salidas que regulan o la determinación de los lineamientos para otros procesos.
Alonso et al (2013); Ortiz (2014); Villasmil y Crissien(2015); Furmiel (2015) y Ricard (2017)	Estratégicos	Trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización, se gestionan por la alta dirección.
	Sustantivos o clave	Relacionados directamente con los resultados a conseguir, con las funciones básicas de la organización.
	Apoyo o soporte	Responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios, facilitan y permiten la ejecución del resto de los procesos y en particular de los claves.

De acuerdo a Ortiz (2014), considera que la clasificación está en función de la proyección estratégica de la organización, o sea, su misión, visión y políticas. Así, un proceso puede ser clave, mientras que el mismo proceso en otra organización puede ser de apoyo.

### **2.2.1.8. Factores que intervienen en la gestión de procesos**

Los factores que intervienen en la gestión de procesos son:

**Tabla 2**

*Factores que intervienen en la gestión de procesos*

Factores	Contenido
Personas	Que con sus habilidades y conocimientos suficientes pueden desarrollar tareas
Materiales	Incluye la información ( en el caso de un proceso de servicio)
Materias primas –recursos físicos	En el caso de elaboración de productos como instalaciones y equipamiento necesarios para la producción

Fuente: Ortiz (2004)

Cabe resaltar que, cuando se produzca un rediseño o mejora de un proceso, se hace necesario que se actualice la documentación, ya que es esencial como punto de partida. Entonces se observará que se dinamizan en diferentes áreas orgánicas los procesos que se interrelacionan en una organización funcional (Schenone, 2011).

Para las universidades, la gestión basada en procesos es crucial para su éxito, entonces es fundamental que se tengan en cuenta esta gestión, siendo uno de los principios vitales calidad moderna, lo cual sugiere que los resultados que se deseen se consigan de manera más eficiente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso.

Para gestionar basándose en los procesos, se debe realizar diferentes acciones secuenciales, como:

- Identificación de los procesos
- Definición de los procesos
- Establecer su alcance
- Utilización de representaciones gráficas, como los mapas de procesos, ayuda a entender la secuencia e interrelación entre estos, cuya finalidad es que se tengan una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio final

#### **2.2.1.9. Enfoque de la metodología de la gestión por procesos**

Se centra en el establecimiento de una guía, que permita a las instituciones de educación superior hagan la implementación de un modelo para que se gestione la docencia, y se dinamice la acción de investigar y la vinculación. Para comprender esta visión se debe hacer la consideración de la gestión por procesos como un sistema, el mismo que posee claves elementos como: la coordinación, el control de su funcionamiento y la gestión de su mejora. Todo ello se debe orientar a cada uno de los principales ejes de los entes universitarios (Arrascaeta, 2005).

Para conseguir la calidad en la educación superior y sus procesos, en la actualidad, los procesos de gestión universitaria se caracterizan por la participación de nuevas tendencias en la gestión y evaluación.

De acuerdo a este criterio, Aguilar, (2016) propone cinco elementos que se debe tener en cuenta en la universidad en cuanto a su gestión, y que deben ser priorizados, lo que conducirá a plantear un modelo nuevo de gestión:

- Darle gobernanza a la Institución
- Institucionalizar procesos para el sustento de la gestión con claras y dinámicas políticas claras, para que se institucionalice los procesos.

- Los mecanismos de gestión deben ser modernos.
- Configuración de una estructura organizativa adecuada para una nueva gestión.
- Acentuar la gestión de calidad.

Según Albán, Vizcaíno y Tinajero, (2014), los procesos que se debe desarrollar en un ente universitario que anhele generar y prestar servicios y productos educativos, científicos y tecnológicos, de calidad, es la ordenación y clasificación en función del grado de contribución o valor agregado que ofrecen para el cumplimiento de la misión institucional.

Los entes universitarios deben gestionar sus procesos y sus componentes de acuerdo a lo que requiere la sociedad, es decir, de dinamizar con eficiencia y eficacia el cumplimiento de sus objetivos, Para ello, la eficiencia se mide cuando se relaciona los recursos que entran al sistema y el uso que le dan los heterogéneos procesos, con el propósito de que cumplan la misión organizacional y se mida la eficacia por el impacto de los procesos fundamentales en la sociedad (Ortiz, 2014).

Medina, Nogueira, Hernández, y Viteri (2010) señalan que los procesos son las vías que conducen al ente organizacional en un sistema dinámico y complejo; entonces si se quiere conseguir el desarrollo en su gestión, se necesita que se gestione de manera integrada, y de hecho se hace crucial que los directivos tengan una visión sistémica, que brinde mayor efectividad en la toma de decisiones, para que se consiga el cumplimiento con eficacia y eficiencia los objetivos estratégicos institucionales.

Lauchy y Acosta (2016), resaltan la relevancia del manejo de recursos financieros con eficiencia para las universidades. Al respecto, en el contexto peruano a veces se presentan dificultades en el uso de los recursos públicos, debido a que no desarrollan una buena priorización de actividades y proyectos,

que se relacionen por lo establecido en el plan de desarrollo o estratégico, entonces como hay un divorcio entre los documentos de gestión que, en ocasiones no se cumple a cabalidad, lo que perjudica enormemente a la mejora de la calidad del servicio educativo; por ello para dinamizar la mejora, se innovan procesos, se debe medir el rendimiento, todo ello debe ser inherente a las administraciones públicas. Entonces, es evidente la necesidad de aplicar el enfoque de procesos, debido a que muy útil. Al respecto, Hernández, Medina y Nogueira (2009), refieren que el éxito de las organizaciones depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos.

En la Norma ISO 9001:2015 se reconoce que el enfoque de procesos es relevante debido a que está incluido dentro de uno de los ocho principios de calidad moderna, donde se argumenta de manera clara que se consiguen los deseados niveles de forma eficiente cuando las actividades y los resultados relacionados se gestionan como un proceso.

Cuando los entes universitarios emprenden su accionar basado en un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión, considera primordiales pasos, que pueden ser ordenados en etapas y tareas según el objetivo que puedan tener para su aplicación:

- Identificar y secuenciar los procesos (mapa de procesos).
- La descripción de cada uno de los procesos (incluir todas las actividades y organización de la información del proceso, donde se debe hacer la utilización para ello una ficha según los requerimientos de cada ente organizacional).
- Establecimiento de un sistema de indicadores que dé respuesta a la estrategia trazada.
- El seguimiento y la medición para tener conocimiento de los resultados que se consigan.

#### **2.2.1.10. Razones para mejorar los procesos en las universidades**

Harrington (1997), considera que, por más que el ente económico o el personal que es parte de la organización sea buena y que tengan una buena reputación que tengan sus productos o servicios, no puede dejar de mejorar.

Por tanto, las razones por lo que las universidades deben mejorar sus procesos, son:

- Generación de nuevos métodos, tecnologías, programas y equipamiento.
- Desarrollar eficientes procesos para que el ambiente organizacional cambie.
- Aumentar las capacidades de las personas unidas al proceso para un aumento de oportunidades para la depuración del proceso.

#### **2.2.1.11. Mejora continua en las universidades**

La norma ISO 9004:2009, plantea que surgen variaciones de las actividades de mejora en el lugar de trabajo hasta las más significativas. Su aplicación es de forma coherente, basado en el enfoque, para ello el ente económico debe poseer una sólida cultura organizacional.

La mejora continua le da mayor relevancia para el tratamiento de los proyectos institucionales. El proceso de mejora continua busca hacer el cambio de la forma de pensar de las personas sobre los errores. Se refuerza la aplicación de los cambios deseados. Se les llama la atención cuando no hacen bien su trabajo y valoran premiando al personal de alguna área orgánica cuando desarrollan con responsabilidad su labor, consiguiendo que el ente institucional consiga el cumplimiento de las metas, y aporte de proceso de mejora.

Las universidades deben concretizar la mejora continua, como lo enfatiza el enfoque japonés, debe considerarlo como una filosofía de vida, cuyo objetivo es el perfeccionamiento de los recursos humanos y, en consecuencia, en el medio en que se desarrollan, que cada vez es más exigente, y combinándolo con los recursos financieros, materiales, tecnológicos, entre otros, se debe dinamizar la gestión universitaria con responsabilidad social universitaria (Ricardo, 2017).

#### **2.2.1.12. Ventajas de la mejora continua**

De acuerdo a Ricardo (2017) se destacan como ventajas de la mejora continua las siguientes:

- Se centra el esfuerzo en elementos organizativos y de precisos procedimientos.
- Proporciona la preparación de los procesos a los nuevos adelantos tecnológicos con suficientes recursos.
- Coadyuva a que se elimine procesos repetitivos.
- Se consigue en un plazo corto los visibles resultados y mejoras.
- Consigue reputación institucional o corporativa.
- Logra tener una imagen de responsabilidad social.

#### **2.2.1.13. Importancia de la gestión basadas en procesos universitarios**

Mellado (2005), indica que la universidad es un todo integrado de procesos, en el cual se nota las relaciones entre los procesos hacen notar los atributos de la universidad y su concreción en un determinado contexto que le hacen propia y singular.

Nogueira (2002), Negrín (2003), Alfonso (2007) y Hernández (2010), coinciden que es pertinente a que se brinde soluciones en que el avance de la gestión por procesos como enfoque de dirección, a algunas deficiencias de los

entes universitarios, donde se impulse como instrumento de control de gestión para el cumplimiento de los requerimientos de los entes universitarios. La educación superior tiene ejes estratégicos: la investigación, la docencia, la vinculación con la sociedad, las mismas que son coincidentes con los procesos prioritarios que tienen relación con la universidad y la gestión administrativa (Crespo, Castellanos, y Machado, 2013).

Por su parte, Alpízar (2016), revela de manera sobresaliente que la universidad, creadora y trasmisora de conocimientos y valores, agente activa del cambio, necesita que se innove en la gestión de sus procesos fundamentales, como: la docencia, la investigación y la extensión, y para conseguir un desarrollo sostenible se necesita dinamizar la gestión de los procesos estratégicos y de apoyo.

Villasmil y Crissien (2015), consideran que los procesos en los entes universitarios agrupan una serie de actividades de trabajo que están relacionados de manera lógica y producen un resultado final específico orientado a clientes tanto interno y externos. Los esfuerzos en la gestión de las universidades deben orientarse hacia los procesos y no hacia las estructuras orgánicas, criterio que se comparte.

La gestión basada en procesos en las universidades, por su importancia y pertinencia se destacan los siguientes:

- Los procesos representan la base organizativa y operativa, sobre los que se fundamenta el diseño de políticas y estrategias.
- Considera los entes universitarios como un sistema, donde los procesos se produce y se interrelacionan e integran para conseguir los objetivos.
- Conduce al ente universitario a la definición sistemática de las acciones que conforman cada proceso.

- Desarrolla la estimulación de la participación de los trabajadores y la firmeza de sus responsabilidades.
- Facilita la comunicación y; entre las áreas, dinamiza el flujo de la información.
- Permite que sea horizontal la gestión, donde se cruce los límites funcionales, y que se una a las barreras que se levantan entre diferentes unidades funcionales, donde se desarrolla la unificación de sus metas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos como un sistema.
- Se concentra en los métodos y recursos que hace la conducción a la mejora del proceso.
- A partir de la definición de indicadores, facilita el análisis y la definición de los resultados de la capacidad y eficacia del proceso
- A partir de la gestión de las actividades y los recursos relacionados como un proceso, contribuye a la consecución de los resultados que se quiere lograr.
- Se concentra en que se gestione el quehacer universitario basado en un enfoque de logro de resultados

## **2.2.2. Sector público en Perú y la gestión por procesos**

### **2.2.2.1. Aspectos generales**

De acuerdo al Decreto Supremo N°004-2013-PCM, en el año 2013 se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (PCM 2013), para impulsar la modernización del aparato público donde se enfoca en resultados que satisfagan las expectativas de los ciudadanos, pero - principalmente- sus necesidades.

Así, la referida SGP asevera que en alguna medida los entes organizacionales deben pasar de un ente económico tradicional a un ente económico por procesos para garantizar los bienes y servicios públicos, para

que generen resultados e impactos positivos para el ciudadano. El ente rector ha emitido un documento orientador denominado “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la administración pública en el marco del Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” (SGP de la PCM 2013). Al respecto, es necesario que se tenga profesionales de alto nivel para dinamizar la gestión.

#### **2.2.2.2. Metodología para la gestión por procesos**

La SGP propone seguir tres etapas: etapa preparatoria; etapa de diagnóstico e identificación de procesos; y etapa de mejora, de procesos identificados; cada una de estas etapas con sus respectivos ítems.

Para la implementación de este tipo de gestión, se debe tener primero el compromiso y apoyo de los directivos que se encuentran en el ápice estratégico, así como también que se desarrolle capacitaciones permanentes.

#### **2.2.2.3. Normas ISO 9000 en el sector público**

La Organización Internacional de la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (*International Organization for Standardization*), es un ente que se encarga de desarrollar y actualizar las normas sobre estandarización. La ISO 9000 considera las normas internacionales, cuya implementación es voluntaria, estas normas tratan de gestión y calidad, y lo puede aplicar cualquier clase de organización.

Si las organizaciones implementan estas normas hace que sean más competitivas y con una significativa reputación corporativa, ya que entregarán productos y servicios de calidad y de manera eficiente.

Pico (2006) resalta que, a través del enfoque de sistema de gestión de calidad, se genera la motivación para que los entes organizativos desarrollen un análisis de los requerimientos de los grupos de interés, sobre todo el externo, que son clientes o usuarios. Este enfoque define los procesos que coadyuva a conseguir al logro de productos que sean aceptados para sus usuarios, y que se mantengan bajo control los procesos. Ello es congruente con lo que indica Summers (2006), quien sostiene que, para que las empresas compitan a nivel mundial, se requiere que implementen las normas, como por ejemplo la ISO 9000, con la versión vigente, ISO 9001:2015 el enfoque de procesos se convierte en una exigencia para la organización.

#### **2.2.2.4. Mapa de procesos**

El mapa de procesos es una representación gráfica de aquellos procesos que tiene un ente organizacional. Es una técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, con el propósito de hacer el descubrimiento de los valores agregados o no en tal proceso; tras ello, se hace la elaboración de un mapa de procesos que sí considere valor agregado (Pico, 2006).

#### **2.2.2.5. Ciclo de Deming**

El Ciclo de Mejora Continua del autor Edwards Deming, considera en su actuación cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, o sus siglas en inglés “*Plan, Do, Check, Act*”, por lo que también es conocido como Ciclo PDCA o Ciclo PHVA. La etapa de planificación supone la identificación de una tarea o alguna actividad objeto de mejora y planificar el objetivo a alcanzar con su mejora. Asimismo, supone la recopilación de la indispensable información, la cual también se deriva de los usuarios mediante la comprensión de las necesidades, y el estudio de los procesos incluidos.

La etapa de hacer significa hacer la implementación de la mejora y hacer la verificación de las causas de los problemas y seguir recopilando datos; la

etapa de verificación considera el análisis de datos, comprender las diferencias, revisión de los problemas y errores e identificar qué queda por dar solución; finalmente, la etapa de actuación considera la incorporación de la mejora al proceso y su comunicación a todos los grupos de interés interno del ente organizacional (García, Quispe, y Ráez, 2003).

### **2.2.3. Objetivos estratégicos institucionales**

#### **2.2.3.1. Definición**

De acuerdo al Plan Estratégico de la UNJBG 2017-2022 (2019) es la descripción del propósito que se quiere lograr, que es sujeto a evaluación a través de los indicadores y sus correspondientes metas, las mismas que están de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico incluye: los indicadores y las metas.

Los objetivos estratégicos de la universidad, se fundamenta en el compromiso de contribuir con la meta del sector que es construir un sistema de calidad, cuya finalidad es que tengan igual de oportunidades para que todos los ciudadanos tengan una formación integral.

Los objetivos estratégicos, se formulan en base a la Constitución Política del Perú, el Plan Bicentenario, La nueva ley universitaria, el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector de Educación (2016-2021), el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Tacna (2016-2021).

#### **2.2.3.2. Caracterización de objetivos estratégicos institucionales**

Se presentan en la Tabla 3 según elementos y contenido:

**Tabla 3***Caracterización de los objetivos estratégicos institucionales*

Elementos	Contenido
Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios	Se evalúa a través del porcentaje de egresados que se encuentran laborando, en su especialidad, al primer año de su egreso. Este objetivo, hace referencia a las acciones estratégicas del ente universitario, relacionado al currículo de estudios, actualizados para la formación profesional de estudiantes universitarios, el programa de fortalecimiento de competencias continuo para los docentes, el servicio de apoyo para el estudiante universitario, ejecutar proyectos de inversión pública en infraestructura. (Plan Estratégico de la UNJBG 2017,2022, 2019).
Fortalecer la investigación científica, tecnológica y humanística de la comunidad académica	Se evalúa a través del porcentaje de investigaciones publicadas en revistas indexadas. Este objetivo incluye la implementación de institutos de investigación implementados para la comunidad académica, asignación de fondos de investigación concursable para la comunidad académica, capacitación de docentes capacitados en investigación, fomento de programas de investigación dirigida a estudiantes (Plan Estratégico de la UNJBG 2017,2022, 2019).
Desarrollar responsabilidad social en la comunidad universitaria	Se evalúa a través del porcentaje de miembros de la comunidad universitaria que participa en programas de responsabilidad social. Este objetivo considera implementación de programas de proyección social integrada para la comunidad, generar beneficiarios de los programas de extensión universitaria articulado con las necesidades de la región para la comunidad (Plan Estratégico de la UNJBG 2017,2022, 2019).
Fortalecimiento de la gestión institucional de la UNJBG	Se evalúa a través del porcentaje de miembros de la comunidad universitaria satisfechos con la gestión institucional. Este objetivo involucra cuando se cumple las metas institucionales, la ejecución del presupuesto institucional asignado, trabajadores capacitados por el Plan de Desarrollo de Personas, así como las mejoras tecnológicas implementadas para la gestión en los proceso de la institución (Plan Estratégico de la UNJBG 2017,2022, 2019).

Fuente: Plan Estratégico de la UNJBG 2017-2022

**2.2.3.3. Gestión por procesos y objetivos estratégicos en la universidad**

Según Bauzá (2006), la universidad como organización se debe proyectar estratégicamente; desde lo interno, en lo que tiene que hacer.

Las universidades necesitan gestionar sus actividades y recursos, para que consigan sus metas y propósitos, entonces es crucial que adopten herramientas y metodologías, para el diseño e implementación de su sistema de gestión, y que se desarrolle de manera participativa con un trabajo colaborativo.

Es evidente que los entes universitarios públicos desarrollan una activa y coherente gestión por procesos, que imprima en su gestión los procesos: estratégicos, misionales, de soporte y apoyo, así como de seguimiento y evaluación; entonces, conseguirá que se haga realidad de manera exitosa, la eficacia del logros de los objetivos estratégicos institucionales, que implique elevar la calidad de la formación profesional de los estudiantes, el fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística, así como elevar la responsabilidad social, todo basado en las normas de gestión universitaria, y con el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria.

#### **2.2.4. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann**

- Historia

Por Decreto Ley No. 18942, del 26 de agosto de 1971, fue creada la Universidad Nacional de Tacna, reconocida a nivel nacional e internacional con carreras profesionales acreditadas en la formación profesional, la investigación y la transferencia del conocimiento que contribuyó con el desarrollo de la Macro región sur. Se identifica por ser una universidad pública, integrada por profesionales altamente competitivos en el ámbito científico, tecnológico y humanísticos, comprometido con el desarrollo sostenible de la región y del país.

- Misión

“Somos una universidad pública, formadora de profesionales altamente competitivos en el ámbito científico, tecnológico y humanístico, comprometidos con el desarrollo sostenible de la región y del país, integrando el estudio, la

investigación y la proyección y extensión universitaria, con una cultura organizacional dinámica”.

– Visión

“Se una universidad líder, reconocida a nivel nacional e internacional, con carreras profesionales acreditadas en la formación profesional, la investigación y la transferencia del conocimiento, que contribuya con el desarrollo de la macroregión sur”.

– Objetivos

Desarrollar una adecuada y eficiente formación profesional del estudiante de pregrado.

Desarrollar investigación científica multidisciplinaria, articulada con las necesidades de desarrollo regional y nacional.

Mejorar la enseñanza de posgrado.

Incrementar las actividades de extensión académica, tecnológica, asistencia técnica, proyección artística-cultural y gestión institucional.

Entre las variables estratégicas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), se tienen las siguientes:

**Tabla 4***Variables estratégicas*

VARIABLES ESTRATÉGICAS	UNIDAD DE MEDIDA	PUNTAJE
Formación académica competitiva para los estudiantes universitarios	Egresado competitivo	6,5
Nivel de investigación científica y tecnológica de los docentes	Investigación indexada	1,0
Infraestructura adecuada	Unidad	5,0
Atención a los programas de extensión y proyección universitaria	Atención	7,5
Inversión en ciencia y tecnología	Proyectos ejecutados	3,5

Fuente: Plan Estratégico de la UNJBG 2017-2022

Se puede apreciar que el nivel de participación que ha alcanzado hasta el momento la variable nivel de investigación científica y tecnológica, refleja una débil participación; a pesar que los entes de investigación en la universidad ha brindado permanente capacitación; por lo que es evidente que tal vez los docentes no poseen una cultura investigativa, lo que sería un riesgo para promover la investigación formativa como eje transversal en la enseñanza en el pregrado, ya que si los docentes no desarrollan suficiente investigación dificultaría que sea sólida la formación profesional.

En lo referente a la infraestructura y atención a los programas de extensión y proyección universitaria y formación académica competitiva para los estudiantes, es notorio que los resultados son poco favorables; por ello se hace necesario que los directivos ejerzan un buen liderazgo efectivo y de compromiso, más aun considerando que las escuelas profesionales de la universidad deben estar comprometidas a concretizar su proceso de autoevaluación para lograr la tan anhelada acreditación; para ello se hace necesario además que se dinamice la gestión presupuestaria y se articulen

todos los sistemas administrativos, y los sistemas de nivel académico, todo ello basado en un enfoque de resultados y se genere un valor público universitario. Por tanto, teniendo en cuenta que el elemento más importante de una institución universitaria son los estudiantes, es crucial que para dotarle de calidad a su formación profesional, es responsabilidad de la universidad elevar sus niveles de aprendizaje

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

#### **Egresados**

Los egresados son los estudiantes que han finalizado su programa de estudios durante el año anterior al reportado, no necesariamente tienen que acreditar con constancia de egresado (Vásquez, 2015).

#### **Eficiencia**

Uso racional de los recursos con que se cuenta para conseguir un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o que se susciten los despilfarros y errores. Capacidad de conseguir de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, consiguiendo su optimización (Mallar, 2010).

#### **Eficacia**

Es cuando se consiguen los objetivos, metas y estándares que se orientan a la satisfacción de los requerimientos y expectativas del ciudadano (Evans y Lindsay, 2015).

#### **Enfoque basado en procesos**

Es el proceso de identificar y gestionar de manera sistemática los procesos que se ejecutan en un ente organizacional y en particular las interrelaciones o interacciones entre ellos, considera al ente organizacional como un sistema que está conformado por la agrupación de interrelacionados procesos que buscan un global objetivo que deben cumplir (Bravo, 2012).

## **Excelencia**

La excelencia es un nivel más que supera la calidad y que se supera de manera permanente con resultados sostenibles, tendencias crecientes de mejora (Fleet y Rodríguez-Ponce, 2011).

## **Gestión por procesos**

Es la forma de gestionar toda la organización que fluye a través de los procesos, que serie de actividades orientadas a la generación de un valor añadido sobre una entrada y salida, el primero para que se logre un resultado, y el segundo que satisfaga los requerimientos del usuario (Pérez, 2012).

## **Innovación**

Comprende la adopción de una idea, tecnología, proceso, producto o modelo de negocio que es o bien nuevo o se aplica en forma nueva. El resultado de la innovación es un cambio abrupto o disruptivo en resultados, productos o procesos (Gimer, Michelena, y Hernández, 2010).

## **ISO**

La *International Standard Organization* (ISO) es un organismo internacional que se encarga de generar estándares y su conformación considera institutos de estandarización de alrededor de 130 países miembros (González, 2014).

## **Institutos de investigación implementados**

Es aquel que cuenta con infraestructura y está listo para su operatividad

## **Mejora de procesos**

Se considera cuando un proceso que no brinda resultados o no contribuye conseguir metas, se cambia para su mejora, es decir que tenga calidad, para generar el proceso de salidas con productos o servicios de acuerdo al requerimiento del usuario (Pardo, 2012).

### **Mapa de procesos**

Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que se encuentran debidamente interrelacionados para conseguir resultados favorables en un ente económico (Vázquez, 2015).

### **Meta**

Es el valor proyectado del indicador, con la finalidad de ejecutar el seguimiento a la consecución de los objetivos estratégicos (González, 2014).

### **Modelo de procesos**

Representación abstracta de un proceso (Oviedo, Medina, Negrín, y Carpio, 2016).

### **Objetivos estratégicos**

De acuerdo al Plan Estratégico de la UNJBG 2017-2022 es la descripción del propósito que se consigue y que es evaluado mediante de indicadores y sus correspondientes metas, que se han establecido en concordancia al plan estratégico. El objetivo estratégico incluye: los indicadores y las metas. Los objetivos estratégicos de la universidad, se fundamenta en el compromiso de contribuir con la meta del sector que es construir un sistema de calidad, cuya finalidad es que tengan igual de oportunidades para tener una formación integral todos los ciudadanos (Plan Estratégico de la UNJBG 2017-2022).

### **Planeamiento estratégico institucional**

El planeamiento estratégico es un proceso sistemático, como resultado de la realización de un diagnóstico de la situación actual para desarrollar procesos que permitirán lograr productos y servicios de calidad en el futuro, para ello se debe asumir buenas decisiones, con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos establecidos (Plan Estratégico de la UNJBG 2017-2022).

### **Proyectos de investigación**

Es un documento donde se aplica el método científico donde se planea la prueba de la hipótesis que se trasladará en el documento final que es la tesis. Los proyectos de investigación considerados para la medición del indicador serán todos aquellos que cuenten con financiamiento de recursos ordinarios y canon (Plan Estratégico de la UNJBG 2017-2022).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO FILOSÓFICO**

La base de la presente investigación se sustenta en el paradigma positivista, ya que posee un fundamento de la realidad, existe un interés del investigador por conocer la realidad existente, con respecto a las variables de estudio, como: gestión por procesos y la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos de la U. N. Jorge Basadre Grohmann de Tacna.

Por tanto, la metodología se fundamenta en el tipo de investigación básica, cuyo diseño es no experimental y transeccional. Desde la óptica ontológica, el estudio representa la concepción que tiene el investigador sobre su realidad, que es como una manifestación de amplios pensamientos y cosmovisiones que integran la conciencia de los sujetos. Las variables pueden ser variadas en su comportamiento, por las personas involucradas en el tema materia de estudio, debido a que la ontología estudia lo que existe en la realidad objetiva, la misma que puede ser cambiado por influencias de los sujetos de estudio o aspecto de la realidad.

Asimismo, es crucial saber la implicancia de la manipulación de determinadas realidades que hace que haya significativos cambios del entorno donde se desenvuelve las variables y que necesitan respuestas sólidas. Por ello la utilización del método científico, busca dar respuestas a las interrogantes con hechos probados que demuestren cuáles son los aspectos más fundamentales que se deben considerar, al proponer determinado planteamiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo correlacional, porque estudia la relación de la gestión por procesos con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

##### **4.1.2. Diseño de investigación**

El presente estudio es una investigación no experimental y transversal. Es no experimental, ya que evalúa el fenómeno de estudio que ya ocurrió, sin la manipulación de alguna variable. Y es transversal, debido a que el estudio de la relación de variables se da en un momento determinado.

#### **4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **4.2.1. Población**

La población de estudio estuvo constituida por los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann:

**Tabla 5**

*Población de estudio*

<b>Docente</b>	<b>N°</b>
Nombrados	394
Contratados	333
Total	727

Fuente: ORRHH-UNJBG (2018)

#### **4.2.2. Muestra**

Para el presente estudio se utilizó la muestra constituida por los docentes nombrados de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, de acuerdo a la siguiente fórmula:

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

N = Población : 394

Z = Confianza Estadística 95% : 1,96

p = q probabilidad éxito / fracaso : 0.5

E = margen de error : 0.05

n = 120 docentes

### **4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **4.3.1. Identificación de las variables**

Variable Independiente: Gestión por procesos

Variable dependiente: Eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales

## Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Gestión por procesos	Pérez (2012) es la forma de gestionar una organización donde se fundamenta con los procesos. La gestión por procesos es una serie de actividades, para que se genere un valor agregado. Asimismo, la gestión por procesos es una agrupación de conocimientos con principios y herramientas específicas que orienta el esfuerzo de todos a objetivos comunes del ente organizacional y los clientes, o los grupos de interés.	La gestión por procesos se evalúa mediante los procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de soporte, procesos de seguimiento y evaluación.	Procesos estratégicos  Procesos misionales  Procesos de soporte o apoyo  Procesos de seguimiento y evaluación	Gestión y Dirección de planeamiento institucional de Desarrollo Organizacional Formación académica Promoción y desarrollo de la investigación Responsabilidad social  Gestión académica Gestión de la infraestructura Gestión de tecnología de la información Gestión de recursos humanos  Gestión financiera Gestión logística  Gestión de la evaluación y control institucional Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa	Ordinal
Eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales	Es el logro de los objetivos estratégicos de un ente institucional, de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico, basado en el cumplimiento de normas y con calidad (Morales, 2017).	Los objetivos estratégicos institucionales se evalúan mediante la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios, fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística, así como Responsabilidad social en la comunidad universitaria.	Calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios  Fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística	Porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector público  Porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector privado  Porcentaje de investigaciones publicadas en revistas indexadas  Porcentaje de investigaciones publicadas por docentes  Porcentaje de docentes que participan en eventos de investigación	Ordinal

---

	Porcentaje de estudiantes que participan en eventos de investigación
Responsabilidad social en la comunidad universitaria	Porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel local
	Porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel regional
	Porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel nacional

---

#### **4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

##### **4.4.1. Técnicas**

En el presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta dirigido a los docentes nombrados de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, para evaluar la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

##### **4.4.2. Instrumentos**

En el presente trabajo de investigación se aplicó el instrumento el cuestionario dirigido a los docentes nombrados de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, para evaluar la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

– Ficha técnica del cuestionario: Gestión por procesos

Nombre del instrumento	Gestión por procesos
Objetivo	Evaluar la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
Autor	Rafael E. Rodríguez Figueroa
Dirigido a:	Docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
Ámbito geográfico	Tacna – Perú
Diseño de la investigación	No experimental y correlacional
Validez de contenido de la escala	Basado en escalas a partir de la revisión de la literatura, tanto validadas como elaboración propia, y uso de un panel de expertos para la evaluación de los ítems de la escala.
Número de encuestas	120 encuestas.
Fecha de medición	Encuesta aplicada presencial segunda semana de setiembre de 2019

– Ficha técnica del cuestionario: Eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales

Nombre del instrumento	Eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales
Objetivo	Evaluar la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la

Universidad Nacional Jorge Basadre  
Grohmann

Autor	Rafael E. Rodríguez Figueroa
Dirigido a:	Docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann
Ámbito geográfico	Tacna – Perú
Diseño de la investigación	No experimental y correlacional
Validez de contenido de la escala	Basado en escalas a partir de la revisión de la literatura, tanto validadas como elaboración propia.
Número de encuestas	120 encuestas.
Fecha de medición	Encuesta aplicada presencial segunda semana de setiembre de 2019

#### **4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

– Tratamiento de datos

Para el tratamiento de datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 25, en español, para ello previamente los datos serán llevados a una hoja Excel. Por ello, es fundamental desarrollar un trabajo minucioso, entonces, para ello se revisó las respuestas de los cuestionarios que fueron tabulados en el SPSS.

Posteriormente, se utilizó tablas de frecuencia, de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores. Y se utilizó la estadística inferencial para la prueba de las hipótesis.

– Análisis de datos

Se analizaron los datos de los resultados producto de la aplicación tanto de la estadística descriptiva e inferencial. Al respecto, cabe indicar que se ha hecho un análisis cuantitativo y cualitativo de las tablas de frecuencia.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

En este capítulo se presenta los resultados que dan respuesta a la interrogante de la investigación y a conseguir los objetivos del estudio. Para ello se realizaron diferentes actividades previamente, como:

- Validación y confiabilidad de los instrumentos.
- Trabajo de campo, es decir, aplicar el cuestionario, que se aplicaron a los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se comunicó a los encuestados la finalidad, los requerimientos y la metodología del estudio. Posteriormente, las personas contestaron el cuestionario de forma auto-administrada con un tiempo aproximado de respuesta de 60 minutos.
- Se utilizó frecuencias y porcentajes para hacer para la determinación de los niveles predominantes de cada variable y sus respectivas dimensiones, acorde a ello, se utilizó un baremo para la representación de sus puntuaciones, que permitió establecer una escala de puntuaciones en forma general o específica, a través de una agrupación de normas fijadas en posición ordenada. Igualmente, las respuestas se han calificado de politómicas del 1 al 5. Una vez que el docente concluyó con las respuestas, se calificaron y puntuaron.
- Análisis descriptivo de las variables, dimensiones e indicadores. El diseño de la presentación de los resultados, considera en base al análisis de las variables, dimensiones e indicadores:
- Análisis inferencial: se utilizó la prueba *Rho de Spearman*, para fines de contrastación de las hipótesis.

## 5.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Análisis de la variable independiente: Gestión por procesos

**Tabla 6**

*Gestión por procesos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	48	40,0	40,0
Regular	64	53,3	93,3
Alto	8	6,7	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

### Interpretación

El 40 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión por procesos se encuentra en un nivel bajo; el 53,3 %, regular y el 6,7 % es alto.

Por consiguiente, los encuestados en un 53,3 % considera que los procesos estratégicos, los procesos de soporte o apoyo y los procesos de seguimiento y evaluación se desarrollan de manera regular. (Tabla 6)

**Tabla 7**

*Procesos estratégicos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	50	41,7	41,7
Regular	60	50,0	91,7
Alto	10	8,3	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 41,7 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que los procesos estratégicos se encuentran en un nivel bajo; el 50%, regular y el 8,3 % es alto.

Por lo tanto, el 50 % de los encuestados consideran que los procesos estratégicos se encuentran en un nivel regular, lo que determina que la gestión y Dirección de planeamiento institucional, sobre todo, presenta algunas deficiencias. (Tabla 7)

**Tabla 8***Gestión y dirección del planeamiento institucional*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	47	39,2	39,2
Regular	61	50,8	90,0
Alto	12	10,0	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 39,2 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la Gestión y dirección de planeamiento institucional se encuentra en un nivel bajo; el 50,8 %, regular y el 10 % es alto.

En resumen, el 50,8 % considera que la gestión y dirección del planeamiento institucional se desarrolla de manera regular; lo que determina que probablemente los miembros de la universidad no tengan una visión compartida. (Tabla 8)

**Tabla 9**

*Gestión de desarrollo organizacional*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	45	37,5	37,5
Regular	59	49,2	86,7
Alto	16	13,3	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: Aplicación de cuestionarios

**Interpretación**

El 37,5 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión de desarrollo organizacional se encuentra en un nivel bajo; el 49,2 %, regular y el 13,3 % es alto.

En otras palabras, la universidad la gestión de desarrollo organizacional se desarrolla de manera regular en un 49,2 % y bajo en un 37,5 %; lo que determina que los miembros de la organización no desarrollan una sólida cultura organizacional. (Tabla 9)

**Tabla 10**

*Procesos misionales*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	49	40,8	40,8
Regular	56	46,7	87,5
Alto	15	12,5	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 40,8 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que los procesos misionales se encuentran en un nivel bajo; asimismo, el 46,7 % regular y el 12,5 % es alto.

Por consiguiente, los procesos misionales se encuentran en un nivel bajo en un 40,8 % y regular en un 46,7 %; lo que hace notar que no promueven el desarrollo de una óptima formación académica y promoción y desarrollo de la investigación, así como la responsabilidad social. (Tabla 10)

**Tabla 11***Formación académica*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	51	42,5	42,5
Regular	58	48,3	90,8
Alto	11	9,2	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 42,5 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la formación académica se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 48,3 %, regular y el 9,2 % es alto.

Por lo antes referido, se concluye que la formación académica se encuentra en un nivel bajo en un 42,5 % y regular en un 48,3 %, por lo que se determina que probablemente los currículos no se actualizan cuando corresponda. Y no se desarrolla en su totalidad la formación basada en competencias. (Tabla 11)

**Tabla 12**

*Promoción y desarrollo de la investigación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	50	41,7	41,7
Regular	62	51,7	93,4
Alto	8	6,6	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 41,7% de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la promoción y desarrollo de la investigación se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 51,7 %, regular y el 6,6 % es alto.

Por lo expuesto, consiguiente la promoción y desarrollo de la investigación se encuentra en un nivel bajo en un 41,7 % y regular en un 51,7 %; lo que determina que probablemente los docentes no tengan una cultura investigativa o no hay mucho apoyo financiero a todas las escuelas para promover la investigación. (Tabla 12)

**Tabla 13**

*Responsabilidad social*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	53	44,2	44,2
Regular	60	50,0	94,2
Alto	7	5,8	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 44,2 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la responsabilidad social se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 50 %, regular y el 5,8 % es alto.

En resumen, la responsabilidad social no es sobresaliente demostrado en que se encuentra en un nivel bajo en un 44,2 % y regular en un 50,0 %, lo que permite deducir que probablemente no priorizan en gran medida la responsabilidad social o no hay participación de los miembros de la comunidad universitaria. (Tabla 13)

**Tabla 14**

*Procesos de soporte y apoyo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	51	42,5	42,5
Regular	62	51,7	94,2
Alto	7	5,8	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 42,5 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que los procesos de soporte y apoyo se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 51,7 %, regular y el 5,8 % es alto.

Para concluir se indica que el proceso de soporte y apoyo se encuentra en un nivel bajo en un 42,5 % y regular en un 51,7 %, lo que da a entender que la gestión académica y la gestión de la tecnología de la información sobre todo se realiza de manera regular. (Tabla 14)

**Tabla 15**

*Gestión académica*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	59	49,2	49,2
Regular	61	50,8	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 49,2 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión académica se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 50,8 %, regular.

Para concluir se indica que la gestión académica se encuentra en un nivel bajo en un 49,2 % y regular en un 50,8 %, probablemente porque no desarrollan programas de capacitación a los docentes, y no desarrollan un seguimiento y monitoreo al proceso de enseñanza y aprendizaje. (Tabla 15)

**Tabla 16**

*Gestión de la infraestructura*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	47	39,2	39,2
Regular	62	51,7	90,9
Alto	11	9,1	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

El 39,2% de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión de la infraestructura se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 51,7 %, regular y el 9,1 % es alto.

Por lo expuesto, se indica que la gestión de la infraestructura se encuentra en un nivel bajo en un 39,2 % y regular en un 51,7 %; lo que hace notar probablemente que no desarrollan un seguimiento y monitoreo del mantenimiento de los laboratorios y las bibliotecas por escuela profesionales. (Tabla 16)

**Tabla 17***Gestión de tecnología de la información*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	49	40,8	40,8
Regular	63	52,5	93,3
Alto	8	6,7	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 40,8 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión de tecnología de la información se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 52,5 %, regular y el 6,7 % es alto.

En otras palabras, la gestión de tecnología de la información se encuentra en un nivel bajo en un 40,8 % y regular en un 52,5 %; probablemente no ha desarrollado un plan estratégico de la gestión de tecnología de la información. (Tabla 17)

**Tabla 18***Gestión de recursos humanos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	52	43,3	43,3
Regular	60	50,0	93,3
Alto	8	6,7	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 43,3 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión de recursos humanos se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 50 %, regular y el 6,7 % es alto.

Para concluir se indica que la gestión de recursos humanos se encuentra en un nivel bajo en un 43,3 % y regular en un 50 %, lo que da entender que posiblemente no hacen los concursos de docentes de manera oportuna. (Tabla 18)

**Tabla 19***Gestión financiera*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	40	40,0	40,0
Regular	63	52,5	92,5
Alto	9	7,5	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 40 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión financiera se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 52,5 %, regular y el 7,5 % es alto.

Por consiguiente, se indica que la gestión financiera se encuentra en un nivel bajo en un 40 % y regular en un 52,5 %, lo que sugiere que probablemente no hay un óptimo control de los recursos sobre todo el fondo del canon y regalías mineras. (Tabla 19)

**Tabla 20***Gestión logística*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	50	41,7	41,7
Regular	64	53,3	95,0
Alto	6	5,0	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 41,7 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión logística se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 53,3 %, regular y el 5 % es alto.

En resumen, se indica que la gestión logística se encuentra en un nivel bajo en un 41,7 % y regular en un 53,3 %, debido a que probablemente no hay un control y seguimiento a las contrataciones públicas. (Tabla 20)

**Tabla 21***Procesos de seguimiento y evaluación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	51	42,5	42,5
Regular	59	49,2	91,7
Alto	10	8,3	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 42,5 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que los procesos de seguimiento y evaluación se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 49,2 %, regular y el 8,3 % es alto.

Por consiguiente, se indica que los procesos de seguimiento y evaluación se encuentra en un nivel bajo en un 42,5 % y regular en un 49,2 %, lo que da entender que probablemente no hay óptimos indicadores de medición para hacer de manera efectiva el proceso de seguimiento y evaluación a la gestión institucional. (Tabla 21)

**Tabla 22***Gestión de la evaluación y control institucional*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	37	30,8	30,8
Regular	69	57,5	88,3
Alto	14	11,7	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 30,8 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la gestión de la evaluación y control institucional se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 57,5 %, regular y el 11,7 % es alto.

Por lo tanto, se indica que la gestión de la evaluación y control institucional se encuentra en un nivel bajo en un 30,8 % y regular en un 57,5 %, esta situación se da probablemente porque no hay una debida coordinación entre las áreas funcionales, para desarrollar buenos mecanismos de evaluación y control institucional. (Tabla 22)

**Tabla 23***Seguimiento y evaluación de instrumentos de política educativa*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	52	43,4	43,4
Regular	61	50,8	94,2
Alto	7	5,8	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 43,4 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 50,8 %, regular y el 5,8 % es alto.

En suma, se concluye que el seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa se encuentra en un nivel bajo en un 43,4 % y regular en un 50,8 %, debido a que no hay una cultura de gestión académicos por los grupos de interés interno que dinamizan la gestión académica. (Tabla 23)

**Tabla 24***Resumen de la variable independiente según dimensiones*

Dimensiones	Bajo	Regular	Alto	Total
Procesos estratégicos	41,7 %	50,0 %	8,3 %	100 %
Procesos misionales	40,8 %	46,7 %	12,5 %	100 %
Procesos de soporte y apoyo	42,5 %	51,7 %	5,8 %	100 %
Procesos de seguimiento y evaluación	42,5 %	49,2 %	8,3 %	100 %

Fuente: cuestionario

**Interpretación**

Las dimensiones presentan los mayores porcentajes de acuerdo a la siguiente manera: Los Procesos estratégicos se encuentra en un nivel bajo en 41,7 % y regular en un 50,0 %. Los procesos misionales se encuentran en un nivel bajo en un 40,8 % y regular en un 46,7 %. Asimismo, los procesos de soporte y apoyo se encuentran en un nivel bajo. Y los procesos de seguimiento y evaluación se encuentran en un nivel bajo en un 42,5 % y regular en un 49,2 %. (Tabla 24)

- Variable dependiente: Objetivos estratégicos institucionales

**Tabla 25**

*Objetivos estratégicos institucionales*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	47	39,2	39,2
Regular	69	57,5	96,7
Alto	4	3,3	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 39,2 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que los objetivos estratégicos institucionales se encuentran en un nivel bajo y regular en un 57,5 %, alto en un 3,3 %.

Para concluir se indica que los objetivos estratégicos institucionales se encuentran en un nivel regular en un 64,2 %, probablemente sea porque no hay una óptima calidad de la formación profesional y también el fortalecimiento de la investigación. (Tabla 25)

**Tabla 26***Calidad de formación profesional universitaria*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	36	30,0	30,0
Regular	77	64,2	94,2
Alto	7	5,8	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 30% de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 64,2%, regular y el 5,8% es alto.

Por ello, la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios se encuentra en un nivel regular en un 64,2 %, reflejado en el porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector público y privado. (Tabla 26)

**Tabla 27***Egresados insertados en el mercado laboral del sector público*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	32	26.7	26.7
Regular	78	65.0	91.7
Alto	10	8.3	100.0
Total	120	100.0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 26,7 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector público se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 65 %, regular y el 8,3 % es alto.

En otras palabras, el porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector público se encuentra en un nivel regular en un 65 %; probablemente porque falta que la universidad debe hacer convenios con organizaciones públicas y privadas las empresas y hacer un seguimiento a las empresas. (Tabla 27)

**Tabla 28***Egresados insertados en el mercado laboral del sector privado*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	33	27,5	27,5
Regular	79	65,8	93,3
Alto	8	6,7	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 27,5 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el Porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector privado se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 65,8 %, regular y el 6,7 % es alto.

Por consiguiente, el porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector privado se encuentra en un nivel regular en un 65,8%, debido a que la universidad debe dinamizar y fortalecer con las empresas para realizar convenios para promover que los egresados se inserten al mercado laboral de manera oportuna. (Tabla 28)

**Tabla 29***Fortalecimiento investigación científica, tecnológica y humanística*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	63	52,5	52,5
Regular	51	42,5	95,0
Alto	6	5,0	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 52,5 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el Fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 42,5 %, regular y el 5 % es alto.

Por lo expuesto, se indica que el fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística se encuentra en un nivel bajo en un 52,5 % y regular en un 42,5 %; lo que se reflejado insuficiente porcentaje de investigaciones publicadas en revistas indexadas, sobre todo el escaso porcentaje de investigaciones publicadas por docentes, así como insuficiente porcentaje de estudiantes que participan en eventos de investigación. (Tabla 29)

**Tabla 30***Investigaciones publicadas en revistas indexadas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	71	59,2	59,2
Regular	41	34,2	93,4
Alto	8	6,6	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 59,2 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el Porcentaje de investigaciones publicadas en revistas indexadas se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 34,2 %, regular y el 6,6 % es alto.

Para concluir se indica que el porcentaje de investigaciones publicadas en revistas indexadas se encuentra en un nivel bajo en un 59,2 % y regular en un 34,2 %, debido a que los docentes no tienen suficiente cultura investigativa. (Tabla 30)

**Tabla 31***Investigaciones publicadas por docentes*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	75	62,5	62,5
Regular	39	32,5	95,0
Alto	6	5,0	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 62,5% de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el Porcentaje de investigaciones publicadas por docentes se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 32,5 %, regular y el 5 % es alto.

Por lo tanto, se indica que el porcentaje de investigaciones publicadas por docentes se encuentra en un nivel bajo en un 62,5 % y regular en un 32,5 %, debido a que los docentes probablemente no poseen una cultura investigativa. (Tabla 31)

**Tabla 32***Docentes que participan en eventos de investigación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	72	60,0	60,0
Regular	43	35,8	95,8
Alto	5	4,2	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: Aplicación de cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 60% de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el porcentaje de docentes que participan en eventos de investigación se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 35,8 %, regular y el 4,2 % es alto.

En resumen, el porcentaje de docentes que participan en eventos de investigación se encuentra en un nivel bajo en un 60 % y regular en un 35,8 %, debido a que probablemente los docentes no tienen suficiente capacitación para participar activamente en eventos de investigación. (Tabla 32)

**Tabla 33***Estudiantes que participan en eventos de investigación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	69	57,5	57,5
Regular	47	39,2	96,7
Alto	4	3,3	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 57,5 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el porcentaje de estudiantes que participan en eventos de investigación se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 39,2 %, regular y el 3,3 % es alto.

Po lo expuesto, se indica que el porcentaje de estudiantes que participan en eventos de investigación se encuentra en un nivel bajo en un 57,5 % y regular en un 39,2 %; debido a que probablemente los estudiantes no tienen suficiente cultura investigativa. (Tabla 33)

**Tabla 34***Responsabilidad social en la comunidad universitaria*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	43	35,8	35,8
Regular	70	58,4	94,2
Alto	7	5,8	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 35,8 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que la responsabilidad social en la comunidad universitaria se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 58,4 %, regular y el 5,8 % es alto.

Por lo tanto, se indica que la responsabilidad social en la comunidad universitaria se encuentra en un nivel bajo en un 35,8 % y regular en un 58,4%, debido al insuficiente porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social; así como el escaso porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social. (Tabla 34)

**Tabla 35**

*Miembros universitarios en programas de responsabilidad social local*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	45	37,5	37,5
Regular	69	57,5	95,0
Alto	6	5,0	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

### **Interpretación**

Se observa que el 37,5 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, consideran que el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel local se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 57,5%, regular y el 5 % es alto.

Po lo expuesto, el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel local se encuentra en un nivel bajo en un 37,5 % y regular en un 57,5 %, probablemente los miembros de la universidad no poseen una óptima cultura de responsabilidad social. (Tabla 35)

**Tabla 36***Participantes en programas de responsabilidad social regional*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	42	35,0	35,0
Regular	73	60,8	95,8
Alto	5	4,2	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

**Interpretación**

Se observa que el 35 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, consideran que el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel regional se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 60,8 %, regular y el 4,2 % es alto.

En resumen, se indica que el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel regional se encuentra en un nivel regular en un 60,8 %, debido a que no hay una cultura organizacional para dinamizar la participación en los referidos programas. (Tabla 36)

**Tabla 37**

*Participantes en programas de responsabilidad social nacionales*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	40	33,3	33,3
Regular	71	59,2	92,5
Alto	9	7,5	100,0
Total	120	100,0	

Fuente: cuestionarios

### **Interpretación**

Se observa que el 33,3 % de los docentes de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, consideran que el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel nacional se encuentra en un nivel bajo; asimismo, el 59,2 %, regular y el 7,5% es alto.

Por lo tanto, se indica que el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social a nivel nacional se encuentra regular en un 59,2 %, debido a que probablemente no poseen suficiente presupuesto para desarrollar tales actividades. (Tabla 37)

**Tabla 38***Resumen de la variable dependiente según dimensiones*

Dimensiones	Bajo	Regular	Alto	Total
Calidad de formación profesional de estudiantes universitarios	30,0 %	64,2 %	5,8 %	100 %
Fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística	52,5 %	42,5 %	5,0 %	100 %
Responsabilidad social en la comunidad universitaria	35,8 %	58,4 %	5,8 %	100 %

Fuente: cuestionario

**Interpretación**

La dimensión calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios se encuentra en un nivel bajo con un 30,0 % y regular en un 64,2 %. El fortalecimiento de la investigación científica, tecnológica y humanística se encuentra en un nivel bajo en un 52,5 % y regular en un 42,5 %. Asimismo, la responsabilidad social en la comunidad universitaria se encuentra en un nivel bajo en un 35,8 % y 58,4 % en un nivel regular. (Tabla 38)

## Verificación de la hipótesis general

La gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018

– Planteamiento de la hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: La gestión por procesos no se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

H<sub>i</sub>: La gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Elección de la prueba estadística:** *Rho de Spearman*

### Tabla 39

*Rho de Spearman*

Prueba				Eficacia cumplimiento de objetivos institucionales
<i>Rho de Spearman</i>	Gestión por procesos	por	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	0,835**
			N	120

Fuente: base de datos

### **Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_1$  si el valor-p es mayor a 0,05

El coeficiente de correlación estimado es 0,835 y el p-valor de 0,000, con estos resultados se afirma que la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

## Verificación de la primera hipótesis secundaria

Los procesos estratégicos se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018

– Planteamiento de la hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: Los procesos estratégicos no se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

H<sub>i</sub>: Los procesos estratégicos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Elección de la prueba estadística:** *Rho de Spearman*

**Tabla 40**

*Rho de Spearman*

Prueba			
<i>Rho de Spearman</i>	Procesos estratégicos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	Eficacia cumplimiento de objetivos estratégicos 0,682** 0,000 120

Fuente: base de datos

### **Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_1$  si el valor-p es mayor a 0,05

El coeficiente de correlación estimado es 0,682 y el p-valor de 0,000, con estos resultados se afirma que los procesos estratégicos se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

## Verificación de la segunda hipótesis secundaria

Los procesos misionales se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018

– Planteamiento de la hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: Los procesos misionales no se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

H<sub>i</sub>: Los procesos misionales se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Elección de la prueba estadística:** *Rho de Spearman*

### Tabla 41

*Rho de Spearman*

Prueba				Cumplimiento objetivos estratégicos
<i>Rho de Spearman</i>	Procesos misionales procesos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	0,849** 0,000 120

Fuente: base de datos

### **Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_1$  si el valor-p es mayor a 0,05

El coeficiente de correlación estimado es 0,849 y el p-valor de 0,000, con estos resultados se afirma que los procesos misionales se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

### Verificación de la tercera hipótesis secundaria

Los procesos de soporte y apoyo se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018

– Planteamiento de la hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: Los procesos de soporte y apoyo no se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

H<sub>i</sub>: Los procesos de soporte y apoyo se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Elección de la prueba estadística:** *Rho de Spearman*

#### Tabla 42

*Rho de Spearman*

Prueba			Cumplimiento objetivos estratégicos
<i>Rho de Spearman</i>	Procesos de apoyo	Coefficiente de correlación	0,874**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	120

Fuente: base de datos

### **Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_1$  si el valor-p es mayor a 0,05

El coeficiente de correlación estimado es 0,874 y el p-valor de 0,000, con estos resultados se afirma que los procesos de soporte y apoyo se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

## Verificación de la cuarta hipótesis secundaria

Los procesos de seguimiento y evaluación se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018

– Planteamiento de la hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: Los procesos de seguimiento y evaluación no se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

H<sub>i</sub>: Los procesos de seguimiento y evaluación se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018.

**Nivel de significancia:** 0,05

**Elección de la prueba estadística:** *Rho de Spearman*

### Tabla 43

*Rho de Spearman*

Prueba				
<i>Rho de Spearman</i>	Procesos de seguimiento y evaluación	de y correlación Sig. (bilateral) N	Coefficiente de	Cumplimiento de objetivos estratégicos 0,822** 0,000 120

Fuente: base de datos

### **Regla de decisión**

Rechazar  $H_0$  si el valor-p es menor a 0,05

No rechazar  $H_1$  si el valor-p es mayor a 0,05

El coeficiente de correlación estimado es 0,822 y el p-valor de 0,000, con estos resultados se afirma que los procesos de seguimiento y evaluación se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN**

En lo referente a la hipótesis general, quedó demostrada, que la gestión por procesos se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2018, esto se puede determinar con el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,835 que significa que presenta una correlación positiva alta y el p-valor de 0,000 menor que el nivel de significancia que es 0,05; además además la gestión por procesos se encuentran en un nivel regular en un 53,3 % y los objetivos estratégicos institucionales se encuentran en un nivel regular en un 54,6 %. Los resultados guardan relación con lo aseverado por Mallar (2010), quien concluye que un sistema de gestión de calidad, fundamentado en los requisitos de las normas ISO 9000 o similares, facilita el despliegue de las políticas que se implementan para que se concrete de manera fluida la organización por procesos, con planteamientos de las actividades que desarrollen la identificación dentro de la estructura de procesos que es clave que son esenciales con el fin de conseguir los objetivos; por ello es crucial que las organizaciones inviertan en capacitación del personal para que se desenvuelva de manera correcta en una organización que aplique la gestión por procesos.

Los resultados también guardan relación con lo informado por Flores y Castilo (2013), quienes concluyeron que la implementación de la gestión por procesos ha permitido que se optimice la gestión de la indicada facultad, pero parte del personal no cuenta con suficiente preparación para poder trabajar en un contexto de gestión por procesos. Asimismo, en algunas universidades no priorizan este diseño.

En lo referente a la segunda hipótesis, los resultados presentados permiten concluir que los procesos estratégicos se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2018, esta afirmación se determinó con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es 0,682 que presenta una correlación positiva moderada y el p-valor de 0,000 menor que el nivel de significancia que es 0,05. Los resultados determinados se relacionan en parte con lo informado por Silveira, Cabeza, y Fernández (2015), quienes concluyen la gestión universitaria, actualmente, necesita requiere de manera urgente la orientación a la plana directiva de los entes educativo, como en caso de las universidades para ello debe haber una cultura universidad sólida, donde se note el compromiso de los grupos de interés interno. La universidad moderna, por su propia esencia, está impregnada por una condición social y tiene un carácter transformador.

En lo referente a la tercera hipótesis, que los procesos misionales se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2018, esta hipótesis se determinó con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es 0,849 significa que presenta una correlación positiva alta y el p-valor de 0,000, que es menor que el nivel de significancia que es 0,05. Los resultados encontrados guardan relación con lo informado por Carvo y Córdova (2013), quienes concluyeron que la gestión de procesos ha contribuido a que la institución educativa logre sus objetivos y de esta manera pueda brindar un mejor servicio. Asimismo, refiere que es fundamental tener en consideración los procesos estratégicos, los procesos misionales, los procesos de soporte y los procesos de seguimiento y evaluación. Actualmente, la mayoría de los entes educativos sobre todo los públicos no desarrollan una gestión por procesos, lo que da a entender que probablemente no sean exitosas, y repercutirá en la calidad del servicio educativo.

Los hallazgos detectados son similares a los resultados de Carrasco (2014), quien concluye que la implementación de un modelo de gestión por procesos en La Zona Registral N° XII – Sede Arequipa, permite la optimización de sus procesos, tal aspecto permite la mejora del sistema organizacional. Entonces hicieron un mapeo de procesos donde determinaron que se encontraban con deficiencias y encontraron puntos críticos, que después se superarán con la implementación de un modelo de gestión por procesos.

En lo referente a la cuarta hipótesis, se ha determinado que los resultados presentados permiten concluir que los procesos de soporte apoyo se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018, esto se corroboró con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es 0,874 que significa que presenta una correlación positiva alta y el p-valor de 0,000, menor que el nivel de significancia que es 0,05. Tales hallazgos guardan relación en parte con lo informado por Carranza, Valverde, y Vera, (2016), quienes concluyeron que está en función de los objetivos de que se viabilice desde la óptica política y económica para que se implemente la gestión por procesos y del rediseño organizacional de las instituciones públicas. El Plan Estratégico, que incluye los procesos estratégicos con respecto a la gestión y dirección de planeamiento institucional, la gestión del desarrollo organizacional, así como los procesos misionales, que incluye la formación académica, la promoción y desarrollo de la investigación, así como la responsabilidad social, por ello es crucial que haya un seguimiento de los instrumentos de gestión institucional. Por tanto, en el contexto universitario se tome en cuenta que, para el logro de los objetivos, se tengan en cuenta prioritariamente los procesos de soporte, es decir, la gestión académica, la gestión de la infraestructura, la gestión de tecnología de la información, la gestión financiera y la gestión logística.

También los indicados resultados guardan relación con lo informado por Morales (2017), quien concluyó que la gestión de procesos ha incidido de manera favorable en la mejora de las funciones de las diferentes áreas operativas. Al respecto, es fundamental que se desarrolle de manera adecuada los procesos estratégicos, que incluya la gestión y dirección de planeamiento institucional y la gestión del desarrollo organización, solo así se conseguirá los objetivos. Es evidente que las organizaciones lograrán exitosamente la misión con una adecuada gestión, pero parte fundamental son la cultura organizacional y el desempeño laboral de los recursos humanos, para conseguir la eficacia de los procesos.

En lo referente a la quinta hipótesis, los resultados presentados permiten concluir que la hipótesis investigación quedó comprobada, es decir, que los procesos de evaluación y de apoyo se relaciona con la eficacia del cumplimiento de objetivos eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, 2018, esto se determinó con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es 0,822 que significa que presenta una correlación positiva alta y el p-valor de 0,000, menor que el nivel de significancia que es 0,05. Los resultados hallados tienen parcial coincidencia con lo informado por Quiroz (2017), quien concluyó que, mediante el Mapeo de Procesos, se ha conseguido la identificación de los procesos estratégicos, procesos primarios y procesos de apoyo que generan valor para la empresa, cada uno con su descomposición de procesos. Luego en la caracterización, se identificaron los principales atributos de los procesos ya identificados. Se hizo la identificación de los indicadores de desempeño, los cuales se fundamentan en resultados con productividad para la organización. Por ello, es fundamental la participación activa de los grupos de interés interno, siendo protagonistas principales del funcionamiento de la universidad, que permitirá en alguna medida conseguir que se concrete la misión de la organización.

Los datos también guardan relación en parte con lo aseverado por Tito (2017) quien considera que, al haberse aplicado una adecuada auditoria académica para evaluar los indicadores de calidad como son la formación académica, se encontró que los docentes no desarrollan óptimas estrategias de enseñanza, así como hay una debilidad en la investigación y no se genera la producción científica; lo que hace notar que será una amenaza para conseguir la tan ansiada acreditación.

## CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la gestión por procesos se relaciona significativamente con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018, esto se pudo determinar con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es de 0,835, que significa que tiene una correlación positiva alta, y el p-valor de 0,000 menor que el nivel de significancia que es 0,05; además la gestión por procesos se encuentran en un nivel regular en un 53,3 % y los objetivos estratégicos institucionales se encuentran en un nivel regular en un 54,6 %.
2. Los resultados presentados permiten concluir que los procesos estratégicos se relacionan significativamente con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018, esta afirmación se determinó con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es 0,682 que significa que tiene una correlación positiva moderada y el p-valor de 0,000, menor que el nivel de significancia que es 0,05.
3. Se ha comprobado que los procesos misionales se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018, esta hipótesis se determinó con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es de 0,849 que significa que tiene una correlación positiva alta y el p-valor de 0,000 es menor que el nivel de significancia que es 0,05, menor que el nivel de significancia que es 0,05.

4. Se ha determinado que los procesos de apoyo se relacionan con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018, lo que se corroboró con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es 0,874 que significa que tiene una correlación positiva alta y el p-valor de 0,000, menor que el nivel de significancia que es 0,05.
  
5. Se ha comprobado que los procesos de evaluación y de apoyo se relacionan significativamente con la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna en 2018, que se determinó con el coeficiente de correlación de *Spearman*, cuyo valor es 0,822 que significa que tiene una correlación positiva alta y el p-valor de 0,000, menor que el nivel de significancia que es 0,05.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que las autoridades universitarias desarrollen una vigilancia sistémica de la gestión por procesos, basada en resultados, para optimizar el cumplimiento eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
2. Los directivos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann deben fortalecer los procesos estratégicos, específicamente la gestión de desarrollo organizacional, para mejorar la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.
3. El Vicerrectorado Académico conjuntamente con el Vicerrectorado de Investigación, de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, deben desarrollar propuestas de mejora para dinamizar los procesos misionales, sobretodo de la promoción y desarrollo de la investigación, para optimizar la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.
4. La Oficina General de Administración de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, debe promover los procesos de soporte o apoyo, a través de la articulación de los sistemas administrativos, para mejorar la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.
5. Los Directivos de Cada Escuela Profesional y directores de Oficinas, deben desarrollar de manera permanente el seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa, para optimizar la eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. (2002). *Análisis, mejoramiento y control de la gestión de procesos*. La Habana. Cuba: ISPJAE.
- Agasisti, T. y Bonomi, F. (2014). Benchmarking universities' efficiency indicators in the presence of internal heterogeneity", *Studies in Higher Education*. 39 (7), pp.1237-1255.
- Aguilar, V..(2016) *La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas*. Anales 57 / 2015 / pp. 41-51. Universidad de Cuenca. Cuenca - Ecuador.  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22929/1/4.pdf>
- Albán, M., Vizcaíno G. y Tinajero, F. (2014). *La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior*. Artículo 1(3): 140-149. 2014 UT Ciencia. Universidad Técnica de Cotopaxi. Cotopaxi, Ecuador.
- Alfonso, R. D. (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. (Tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba).
- Almuiña, R.L., Galarza, L. J. y Passarini, D.J (2017). Introducción. En *Gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior* (págs. 13-15). Instituto Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Guayaquil. Ecuador.
- Alonso, A., Michelena, E., y Alfonso, D. (2013). Dirección por procesos en la universidad. *Revista de Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), 87-95.
- Alpízar, S. (2013). *Perfeccionamiento del modelo de gestión económico financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior*. (Tesis de doctorado, Ciencias de la Educación. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba).  
<https://scholar.google.com/scholar?q=related:woAxsEhqOz4J:scholar.google.com/&scioq=&hl=er>

- Alpizar, S. M. (febrero de 2016). *La innovación en la gestión económico-financiera de la universidad*. Ponencia presentada en el marco del X Congreso Internacional de la Educación Superior "Universidad 2016". La Habana, Cuba.
- Álvarez, G. S. (2016). *Estrategia para la gestión financiera en apoyo a los procesos sustantivos en la Universidad Regional Autónoma de los Andes*. (Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba). <http://repositorio.cict.umcc.cu/>
- Amaro, M. D. (2012). *Rediseño del sistema de administración financiera del modelo de gestión económico-financiera del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría* (Tesis de maestría, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría- CUJAE. La Habana, Cuba).  
[https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_Financiera/95%20da%20martinez.pdf](https://handbook.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_Financiera/95%20da%20martinez.pdf)
- Antúnez, S. y Franch, L. (2011). Hacia una gestión por procesos en el CETED Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. COFIN HABANA. *Revista de Contabilidad y Finanzas* 6.
- Arrascaeta, R. (2005) *Los sistemas de gestión y el enfoque a procesos*. Villa Hermosa, Tabasco.
- Barrón, Á., Navarrete, A. Y Ferrer, B. (2010). La sostenibilidad en la universidad. Sostenibilización curricular en las universidades españolas. ¿Ha llegado la hora de actuar?". *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de la Ciencia*. 7(Nº Extraordinario), pp. 388-399.
- Bravo, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas*. Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.
- Carranza, L.; Valverde, J. y Vera, J. (2016). *Implementación de la gestión por procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB)* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico – Lima). [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/Luis_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Carrasco, V. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para la Zona Registral N° XII - Sede Arequipa*. (Tesis de grado, Universidad Católica Santa María). <https://1library.co/document/yngl371z-propuesta-modelo-gestion-procesos-zona-registral-sede-arequipa.html>
- Carrizales, N. (2019). *El control interno en la gestión académica y su influencia en la calidad de la formación profesional de los estudiantes de quinto año* (Tesis de grado, Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua). <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3509>
- Crespo, L. E., Castellanos, C. J., y Machado, N. N. (2013). Modelo de gestión universitaria. Aplicación en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Revista científica de RED - DEES Estrategia y Gestión Universitaria, I(1). Obtenido de <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/22>.
- Domingo, J., y Fernández-Baca, W. (2016). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana". En: *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* (Vol. 19-I, N° 37, Lima, Enero - Junio 2016).
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad*, 9a. edición.
- Fleet, N. y E. Rodríguez-Ponce (2011). Gestión de la información y calidad de las instituciones universitarias: un estudio empírico en universidades de Chile.
- García, M.; Quispe, C.; Ráez, L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. En: *Industrial Data*. Volumen (6) 1: 89-94. Agosto, 2003.
- Gimer, I., Michelena, E., y Hernández, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, XXXI(2), 1-6.
- González, C. E., (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas* (Tesis de doctorado, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Cuba).

- <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/12298/Ebir%20qfd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Harrington, J. (1997). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
- Hernández, Medina, y Nogueira. (2009). Procedimiento de gestión por procesos en instalaciones hospitalarias. Caso Cuba. *Negotia: Revista de investigación de negocio*, v (19), 3-22.
- Hernández, N. A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero (Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Cuba).
- Hernández, R; Fernández, C, y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). Quality Management Principles. En: *ISO Quality*. Vernier: International Organization for Standardization.
- <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>.
- Lauchy, S. A., y Acosta, C. E. (2016). *Indicadores de la eficiencia económico financiera en la gestión del gasto público del Ministerio de Educación Superior de Cuba*. Ponencia presentada en el marco del X Congreso Internacional de la Educación Superior "Universidad 2016". La Habana, Cuba.
- López, G. y Meza, R. (2017). *Aplicación del Modelo de Gestión por procesos en la Gestión del Almacén de negociaciones Palca E.I.R.L. Lima-2014*. (Tesis de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú).
- Mallar, M., (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente», *Visión del Futuro*, vol. 31, no. 1. ISSN 1669-7634
- Medina, L., Nogueira, R., Hernández, N., y Viteri, M. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planeación estratégica y la mejora continua. *Revista eídos* (2), 1-14.

- Mellado, P. (2005). *Modelo de gestión extensionista del proceso de internacionalización de la universidad* (Tesis de doctorado, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba).
- Morales, J. (2017). *Modelo basado en gestión por procesos para mejorar la eficacia de los procesos de la gerencia de desarrollo social y participación ciudadana de la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017* (Tesis de grado, Universidad Nacional “Hermilio Valdizán – Huánuco). <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/26>
- Moreira, M. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. *Ciencias de la Información*, vol. 38, núm. 3, diciembre, 2007, pp. 13-24 Instituto de Información Científica y Tecnológica. La Habana, Cuba
- Navarro, E. (2005). Calidad, gestión de procesos y tecnologías de la información.
- Negrín, S. E. (2003). *El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros* (Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas, Cuba).
- Nogueira, R. D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis de doctorado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.Cuba).
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO: 9001:2015. Sistemas de gestión de la Calidad - Requisitos. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Ortiz, P. A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis de doctorado, Universidad de Holguín. Cuba). Repositorio.uho.edu.cu
- Oviedo, R. M, Medina, L. A., Negrín, S. E y Carpio, V. D. (2016). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades de Ecuador. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXVIII (1), 116-127.

- Pardo, J. (2012). *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos*. Madrid: Editorial Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor).
- Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos, Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la Gestión de la Organización*. Madrid: Asociación Española para la Calidad, ESIC Editorial.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Tercera edición actualizada y ampliada. Madrid: *Asociación Española para la Calidad*, ESIC Editorial.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Quinta edición. ESIC Editorial.
- Pico, G. (2006). El Mapa de Procesos: Elemento Fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios en Venezuela. En: *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*. Universidad Central de Venezuela. Número 002, Vol. XII.
- Quiroz, A. (2017). *Implementación de la Gestión por procesos de la empresa Andino S.A.C* (Tesis de Grado, Universidad Católica de Santa María. Arequipa). <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6410>
- Ricard, D. M. (2017). *Procedimiento metodológico para diseñar el sistema de control interno con enfoque por procesos en universidades cubanas* (Tesis de doctorado, Universidad de la Habana. Cuba). <https://biblioteca.uh.cu>
- Ricardo, C. H. (2017). Modelo y procedimiento para la gestión y mejora de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados en cementeras cubanas (Tesis de doctorado, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba). <https://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/1504>
- Schenone, D. S. (2011). *Introduction a Business Process Management (BPM)*. Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2013). Documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N°004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. En: [sgp.pcm.gob.pe](http://sgp.pcm.gob.pe).

- [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia\\_de\\_GxP.pdf](http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf)>.
- Silveira, Cabeza, y Fernández (2015). Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas. *Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação* vol. 69, núm. 3 (15/11/15), pp. 43-62, ISSN: 1022-6508 / ISSNe: 1681-5653 Organización de Estados Iberoamericanos (OEI/CAEU).
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Tito, M. (2017). *Calidad de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2015* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann).  
[http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3454/137\\_2017\\_tito\\_choque\\_mdc\\_espg\\_contabilidad\\_auditoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3454/137_2017_tito_choque_mdc_espg_contabilidad_auditoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Valle, B. M. (2005). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.pdf>.
- Vázquez, J. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 13-26.  
<http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.1.211501>.
- Villasmil, M. M., y Crissien, B. T. (2015). *Cambio de paradigma en la gestión universitaria basado en la teoría y praxis de la reingeniería*. *Económicas CUC*, 36(1), 245-274.
- Walton, M. (2004). *Gerencia: El método Deming en la práctica*, Bogotá, Ed. Norma, 2004, ISBN 958-04-7823-6, 392 p.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Instrumentos**

**GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE  
BASADRE GROHMANN – TACNA, AÑO 2018**

SEÑORES DOCENTES:

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo evaluar Gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, Año 2018

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

**INSTRUCCIONES**

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo
5	4	<input type="radio"/>	2	1

	Ítems					
	<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>					
	<b>Gestión y Dirección de planeamiento institucional</b>					
	En la universidad, la gestión y dirección del planeamiento institucional se desarrolla de acuerdo a normas					
	En la universidad, la gestión y dirección del planeamiento institucional se desarrolla eficazmente.					
	En la universidad, la gestión y dirección del planeamiento institucional se desarrolla eficientemente.					
	<b>Gestión de Desarrollo Organizacional</b>					
	En la universidad la gestión de desarrollo organizacional se					

	desarrolla eficazmente					
	En la universidad la gestión de desarrollo organizacional se desarrolla eficientemente.					
	<b>PROCESOS MISIONALES</b>					
	<b>Formación académica</b>					
	En la universidad se desarrolla la formación académica con currículos actualizados.					
	En la universidad se desarrolla la formación académica basado en el enfoque por competencias.					
	<b>Promoción y desarrollo de la investigación</b>					
	En la universidad, la promoción y desarrollo de la investigación se desarrolla eficientemente,					
	En la universidad, la promoción y desarrollo de la investigación se desarrolla eficazmente.					
	<b>Responsabilidad social</b>					
0	En la universidad, la responsabilidad social se desarrolla de manera eficiente.					
	En la universidad, la responsabilidad social se desarrolla de manera eficaz.					
	<b>PROCESOS DE SOPORTE O APOYO</b>					
	<b>Gestión académica</b>					
	En la Universidad la gestión académica se desarrolla de manera eficiente.					
	En la Universidad la gestión académica se desarrolla de manera eficaz.					
	<b>Gestión de la infraestructura</b>					
	En la universidad, la gestión de la infraestructura se desarrolla de manera eficiente.					
	En la universidad la gestión de la infraestructura se desarrolla de manera eficaz.					
	<b>Gestión de tecnología de la información</b>					
	En la universidad, la gestión de tecnología de la información se desarrolla de manera eficiente.					

	En la universidad la gestión de tecnología de la información se desarrolla de manera eficaz.					
	<b>Gestión de recursos humanos</b>					
	En la universidad, la Gestión de recursos humanos se desarrolla de manera eficiente.					
	En la universidad la Gestión de recursos humanos se desarrolla eficiente.					
	<b>Gestión financiera</b>					
	En la universidad, la gestión financiera se desarrolla de manera eficiente.					
	En la universidad, la gestión financiera se desarrolla de manera eficaz.					
	<b>Gestión logística</b>					
	En la universidad, la gestión logística se desarrolla de manera eficiente.					
	En la universidad, la gestión logística se desarrolla de manera eficaz.					
	<b>PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>					
	<b>Gestión de la evaluación y control institucional</b>					
	En la universidad, la gestión de la evaluación y control institucional se desarrolla de manera eficiente.					
	En la universidad, la gestión de la evaluación y control institucional se desarrolla de manera eficaz.					
	<b>Seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa</b>					
	En la universidad, el seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa se desarrolla de manera eficiente.					
	En la universidad, el seguimiento y evaluación de los instrumentos de política educativa se desarrolla de manera eficaz.					

**EFICACIA DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  
INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE  
GROHMANN – TACNA, AÑO 2018**

SEÑORES DOCENTES:

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo evaluar la eficacia del cumplimiento de Objetivos Estratégicos Institucionales de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna, año 2018. La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

**INSTRUCCIONES**

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Muy de acuerdo
5	4	<input type="radio"/>	2	1

	Ítems					
	<b>CALIDAD DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS</b>					
	<b>Porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector público</b>					
1	En la universidad, el porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector público se incrementó en comparación del año anterior.					
2	En la universidad, el porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector público tuvo una ligera caída en comparación del año anterior.					
	Porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral					

	sector privado					
3	En la universidad, el porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector privado se incrementó en comparación del año anterior.					
4	En la universidad, el porcentaje de egresados insertados en el mercado laboral sector privado, tuvo una ligera caída en comparación del año anterior.					
<b>FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y HUMANÍSTICA</b>						
	Porcentaje de investigaciones publicadas en revistas indexadas.					
5	En la universidad, el porcentaje de investigaciones publicadas en revistas indexadas se incrementó en comparación del año anterior.					
6	En la universidad, el porcentaje de investigaciones publicadas en revistas indexadas tuvo una ligera caída en comparación del año anterior.					
	<b>Porcentaje de investigaciones publicadas por docentes</b>					
7	En la universidad, el porcentaje de investigaciones publicadas por docentes se incrementó en comparación del año anterior.					
8	En la universidad, el porcentaje de investigaciones publicadas por docentes tuvo una ligera caída en comparación del año anterior.					
	Porcentaje de docentes que participan en eventos de investigación					
9	En la universidad, el porcentaje de docentes que participan en eventos de investigación se incrementó en comparación del año anterior.					
10	En la universidad, Porcentaje de docentes que participan en eventos de investigación					
	Porcentaje de estudiantes que participan en eventos de					

	investigación					
11	En la universidad, el porcentaje de estudiantes que participan en eventos de investigación se incrementó en comparación del año anterior.					
12	En la universidad, el porcentaje de estudiantes que participan en eventos de investigación tuvo una ligera caída en comparación del año anterior.					
	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA</b>					
	Porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social					
13	En la universidad, el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social se incrementó en comparación del año anterior.					
14	En la universidad, el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social tuvo una ligera caída en comparación del año anterior.					
	Porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social					
15	En la universidad, el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social se incrementó en comparación del año anterior.					
16	En la universidad, el porcentaje de miembros de la universidad que participan en programas de responsabilidad social tuvo una ligera caída en comparación del año anterior.					

## Anexo 2: Confiabilidad y validez

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

*Alpha de Cronbach:*

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: Nunca (1) A veces (2) Casi nunca (3) Frecuentemente (4) y Siempre (5).

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 23 es el siguiente:

*Alpha de Cronbach: gestión por procesos*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,865	27

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,865 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión por procesos” es de fuerte confiabilidad.

*Alpha de Cronbach:* eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,912	16

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,912 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Eficacia del cumplimiento de objetivos estratégicos institucionales” es de alta confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, les da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

## Anexo 3: Opinión de expertos

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN POR PROCESOS Y LA EFICACIA DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA, AÑO 2018

#### 1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): ECHEGARAY MUNENAKA, Víctor Carmen
2. Grado académico: DOCTOR
3. Profesión: ESTADISTICA
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: LIC. RAFAEL E. RODRÍGUEZ FIGUEROA

#### 2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

#### 3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

**NO FAVORABLE**.....

3.2 Observación:.....  
.....



.....  
Firma