

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**FACTORES CRÍTICOS QUE LIMITAN LA
IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN
POR PROCESOS DE LA UNJBG, 2024**

TESIS

PRESENTADA POR:

GERMÁN ALBERTO RIVAS TRUEBAS

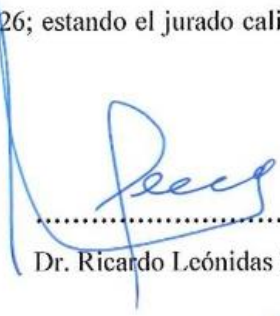
**Para optar el Grado Académico de:
MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**Escuela de Posgrado****MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA****FACTORES CRÍTICOS QUE LIMITAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
GESTIÓN POR PROCESOS DE LA UNJBG, 2024**

Tesis sustentada y aprobada el 29 de abril de 2026; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Ricardo Leónidas Mendoza Salas

SECRETARIO : 
.....
Dr. Mauro Helard Peralta Delgado

MIEMBRO : 
.....
Dr. Augusto Cahuapaza Morales

ASESOR : 
.....
Dr. Augusto Cahuapaza Morales

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Dr. C.P.C. Augusto Cahuapaza Morales, en mi condición de asesor acreditado con Resolución de Escuela de Posgrado N° 15303-2025-ESPG/UNJBG, del trabajo de tesis titulado: *"Factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos de la UNJBG, 2024"*, presentado por el Lic. German Alberto Rivas Truebas, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Maestro Scientiae) con mención en Gerencia Pública.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 5%.

Por lo que el CERTIFICO LA SIMILITUD de la tesis está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (Maestro Scientiae) con mención en Gerencia Pública.

Tacna, 23 de enero de 2026.

FIRMA ASESOR
Nombres


.....
Dr. Augusto Cahuapaza Morales



FIRMA TESISTA
Nombres y apellidos


.....
Lic. Germán Rivas Truebas



DEDICATORIA

A Dios, fuente de fortaleza y sabiduría en cada paso. A mi familia, que me enseñó el valor del esfuerzo y el compromiso. Y a todos aquellos que creen en la educación como camino para transformar vidas: esta tesis es un pequeño testimonio de esa fe compartida.

Germán Alberto

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su guía constante. A mi familia, por su apoyo y ejemplo de perseverancia. A mis docentes y asesores, por su orientación académica. Y a todos quienes, de una u otra manera, contribuyeron a la culminación de este trabajo, mi más sincera gratitud.

Germán Alberto

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Identificación del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Justificación e importancia de la investigación	5
1.3.1. Justificación del problema.....	6
1.4. Objetivos	7
1.4.1. Objetivo general	7
1.4.2. Objetivo específico.....	8
1.5. Hipótesis.....	8
1.5.1. Hipótesis general	8
1.5.2. Hipótesis específica.....	8
1.6. Variables.....	9
1.6.1. Identificación de las variables	9
1.6.2. Limitaciones de la investigación	9
1.6.3. Limitación temporal	9
1.6.4. Limitación geográfica e institucional	9

1.6.5. Limitación por acceso a la información	10
1.7. Delimitación de la investigación	10
1.7.1. Delimitación espacial	10
1.7.2. Delimitación temporal	10
1.7.3. Delimitación temática	10
1.7.4. Delimitación poblacional	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes de estudio	11
2.1.1 Antecedentes internacionales	11
2.1.2 Antecedentes nacionales	15
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1 Factores críticos.....	17
2.2.2 Gestión por procesos	21
2.2.3 Definición de términos	23
CAPÍTULO III.....	24
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.1 Tipo y diseño de la investigación	24
3.1.1 Tipo de investigación	24
3.1.2 Diseño de la investigación.....	24
3.1.3 Nivel de investigación	25
3.2 Población y muestra	25
3.2.1 Población.....	25
3.2.2 Justificación de la investigación.....	26
3.2.3 Muestra y muestreo	26
3.3 Materiales e instrumentos.....	27

3.3.1	Técnicas de recolección de datos	27
3.3.2	Instrumentos	28
3.3.3	Operacionalización de variables.....	30
3.3.4	Confiabilidad del instrumento	31
CAPÍTULO IV		32
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		32
4.1	Tratamiento estadístico de resultados.....	32
4.1.1	Análisis estadístico descriptivo	32
4.1.2	Análisis estadístico inferencial.....	32
4.2	Variable independiente: factores críticos	33
4.2.1	Resultados del objetivo específico N° 1	33
4.2.2	Resultados del objetivo específico N° 2	33
4.2.3	Resultados del objetivo específico N° 3	35
4.3	Discusión de resultados del objetivo específico N°4.....	81
4.4	Análisis estadístico inferencial	83
4.4.1.	Prueba de normalidad Shapiro-Wilk.....	83
4.4.2.	Contrastación de hipótesis general.....	85
4.5	Síntesis de los hallazgos	86
DISCUSIONES		88
RECOMENDACIONES.....		95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		97
ANEXOS		101
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		101
ANEXO 2: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS.....		105
ANEXO 3: CONCEPTOS CLAVE PARA LAS VARIABLES DE ESTUDIO		108

ANEXO 4: MODELOS DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN PÚBLICA	110
ANEXO 5: MODELOS DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNIVERSIDADES ..	111
ANEXO 6: CONCEPTOS CLAVE PARA LAS VARIABLES DE ESTUDIO Sistematización del OE4.....	112
ANEXO 7: PATOLOGÍAS FRECUENTES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA .	113
ANEXO 8: CUESTIONARIOS.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de variables y dimensiones del instrumento.....	29
Tabla 2 Confiabilidad del instrumento	31
Tabla 3 Dimensión cultural.....	36
Tabla 4 Dimensión cultural, valoración total.....	38
Tabla 5 Dimensión administrativa	40
Tabla 6 Dimensión administrativa valor total.....	42
Tabla 7 Dimensión factor tecnológico	44
Tabla 8 Dimensión factor tecnológico valor total.....	46
Tabla 9 Dimensión factor humano.....	49
Tabla 10 Dimensión factor humano valor total	55
Tabla 11 Dimensión factor orientado al estudiante	57
Tabla 12 Dimensión factor orientado al estudiante	61
Tabla 13 Dimensión factor procesos- dimensión planificación.....	62
Tabla 14 Análisis factor procesos – indicador dimensión planificación	63
Tabla 15 Análisis factor procesos – indicador dimensión planificación valor total	67
Tabla 16 Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución	67
Tabla 17 Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución	69
Tabla 18 Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución valor total.....	71
Tabla 19 Dimensión factor mejora continua.....	72
Tabla 20 Análisis dimensión mejora continua valor total	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis de la dimensión factor cultural	36
Figura 2 Análisis de frecuencia de la dimensión factor cultural en relación al valor total	38
Figura 3 Análisis de la dimensión Factor administrativo	40
Figura 4 Análisis de frecuencia de la dimensión factor administrativo en relación al valor total.....	42
Figura 5 Análisis Factor tecnológico	44
Figura 6 Análisis Factor tecnológico – análisis de frecuencia de los indicadores.....	46
Figura 7 Análisis Factor humano – análisis de los indicadores.....	49
Figura 8 Análisis Factor humano – análisis de los indicadores.....	51
Figura 9 Análisis factor humano - análisis de frecuencia de los indicadores	53
Figura 10 Análisis factor humano - análisis de frecuencia de los indicadores.....	55
Figura 11 Análisis factor orientado al estudiante	57
Figura 12 Análisis de los indicadores de la dimensión Factor Orientación	59
Figura 13 Análisis factor orientado al estudiante – análisis de frecuencia.....	60
Figura 14 Análisis factor orientado al estudiante	62
Figura 15 Análisis factor procesos – indicador dimensión planificación.....	63
Figura 16 Análisis factor procesos – indicador dimensión planificación.....	64
Figura 17 Análisis factor procesos – análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión planificación	65
Figura 18 Análisis factor procesos – análisis de frecuencia	66
Figura 19 Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución	68
Figura 20 Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución	69
Figura 21 Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución	70

Figura 22 Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución	71
Figura 23 Análisis dimensión mejora continua	72
Figura 24 Análisis dimensión mejora continua	74
Figura 25 Análisis dimensión mejora continua	75
Figura 26 Análisis dimensión mejora continua	76
Figura 27 Incidencia de las dimensiones en la variable factores críticos	77
Figura 28 Incidencia de las dimensiones en la variable gestión por procesos.....	79

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito identificar los factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), durante el año 2024. La gestión por procesos constituye una estrategia clave en la administración pública, al permitir la optimización de recursos, la articulación de funciones y el fortalecimiento de la eficiencia institucional. No obstante, su adopción en las universidades públicas enfrenta barreras de tipo cultural, administrativo, tecnológico y humano.

El estudio se enmarca en una investigación de tipo aplicado, con diseño no experimental, transversal y nivel descriptivo-explicativo. La población estuvo conformada por 350 funcionarios entre personal administrativo y autoridades universitarias, de los cuales se trabajó con una muestra no probabilística de 53 participantes, seleccionados bajo criterios de inclusión y consentimiento informado. Los datos se procesaron mediante análisis estadístico descriptivo e inferencial, utilizando la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk y el coeficiente de correlación de Pearson.

Los resultados evidencian que los factores críticos presentan tendencias intermedias con predominio de percepciones en nivel medio lo que revela un escenario institucional de transición. Se identificaron debilidades en la integración tecnológica, la capacitación del personal y la alineación cultural con los objetivos institucionales. Asimismo, se constató una correlación significativa entre los factores críticos y el grado de implementación de la gestión por procesos.

La UNJBG enfrenta un reto estratégico el cual es fortalecer su cultura organizacional, invertir en infraestructura tecnológica y promover el liderazgo participativo, a fin de consolidar un modelo de gestión universitaria basado en procesos y orientado a resultados.

Palabras clave: gestión por procesos, gestión pública, educación superior, factores críticos, UNJBG.

ABSTRACT

The present research aimed to identify the critical factors that hinder the implementation of process management at the Jorge Basadre Grohmann National University (UNJBG) during 2024. Process management has become a key strategy in public administration, as it promotes resource optimization, functional integration, and institutional efficiency. However, its adoption in public universities often faces cultural, administrative, technological, and human barriers.

This study follows an applied research approach with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive–explanatory design. The population consisted of 350 university officials, including administrative staff and academic authorities, from which a non-probabilistic sample of 53 participants was selected according to inclusion criteria and informed consent. Data were processed through descriptive and inferential statistical analysis, applying the Shapiro-Wilk normality test and Pearson’s correlation coefficient.

The results show that critical factors present intermediate tendencies, with most responses concentrated at a medium level. This reflects an institutional scenario of transition, characterized by weaknesses in technological integration, staff training, and cultural alignment with strategic objectives. Furthermore, a significant correlation was found between critical factors and the level of process management implementation.

UNJBG faces a strategic challenge: strengthening its organizational culture, investing in technological infrastructure, and fostering participatory leadership, in order to consolidate a results-oriented process management model for higher education.

Keywords: process management, public administration, higher education, critical factors, UNJBG.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la administración pública, la gestión por procesos se ha consolidado como una estrategia fundamental para mejorar la eficiencia organizacional, facilitar la adaptación al cambio y responder de manera coherente y oportuna a las crecientes demandas de los usuarios. Este enfoque se basa en la identificación, análisis, rediseño y mejora continua de los procesos institucionales, con el fin de alcanzar resultados alineados con los objetivos estratégicos, promover la integración entre áreas y reducir tiempos y costos operativos (Hammer, 2015; Rummler & Brache, 2013).

En el contexto de las instituciones públicas de educación superior, la gestión por procesos adquiere especial relevancia, dado que permite modernizar estructuras administrativas, optimizar el uso de recursos y garantizar una prestación de servicios educativos con criterios de calidad y eficiencia. Sin embargo, su implementación enfrenta diversas barreras que van desde limitaciones normativas hasta factores culturales y de resistencia al cambio, tal como ha sido documentado en experiencias previas tanto en el ámbito nacional como internacional (González & Ortiz, 2020; Mendoza, 2018).

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), como entidad pública encargada de la formación profesional y la producción de conocimiento, tiene el compromiso de gestionar sus recursos y procesos con eficacia, en sintonía con los estándares del sistema universitario nacional. No obstante, la adopción de un modelo de gestión por procesos ha sido limitada por diversas restricciones. Entre ellas destacan la falta de integración entre áreas funcionales, la escasa capacitación en herramientas modernas de gestión, y una cultura organizacional aún orientada a esquemas tradicionales.

Identificar los factores críticos que dificultan la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG constituye un paso esencial para la transformación de su modelo administrativo. Al comprender estos factores desde una perspectiva sistémica y

contextualizada, se podrá diseñar estrategias de mejora que promuevan una gestión pública universitaria más eficiente, transparente y orientada a resultados. Esta investigación, por tanto, tiene como propósito analizar dichos factores limitantes, apoyándose tanto en el estudio teórico de la gestión por procesos como en la sistematización de experiencias comparadas, a fin de aportar insumos relevantes para el fortalecimiento institucional de la universidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del problema

La gestión por procesos representa un cambio paradigmático en la administración pública, al promover una visión holística de la organización y una coordinación efectiva entre sus áreas funcionales. Este enfoque se basa en la identificación, análisis y mejora de los procesos institucionales para incrementar la eficiencia, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación organizacional. No obstante, su implementación en el sector público ha enfrentado múltiples barreras, entre ellas la rigidez normativa, la resistencia al cambio y la insuficiente formación técnica del personal (Hammer & Champy, 1993).

En la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), estas limitaciones se evidencian en la fragmentación de los procesos administrativos, la duplicación de tareas entre dependencias y la escasa capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno educativo. Pese a los esfuerzos institucionales por modernizar su gestión, persisten prácticas organizacionales que obstaculizan la adopción de un modelo basado en procesos. Según González y Castro (2018), uno de los principales retos de la administración pública es articular sus procesos internos para evitar redundancias y mejorar el uso de los recursos disponibles. En la UNJBG, sin embargo, los procesos continúan operando de forma aislada, dificultando la eficiencia institucional.

Asimismo, la falta de capacitación especializada en gestión por procesos limita el desempeño del personal administrativo, generando un entorno de trabajo caracterizado por la resistencia al cambio, especialmente en los niveles jerárquicos superiores (Pérez & Ramírez, 2019; García & Díaz, 2020). Esta situación restringe la posibilidad de implementar prácticas modernas de gestión alineadas con los objetivos institucionales.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (MINEDU, 2022), la ausencia de modernización en los procesos administrativos es una debilidad común en muchas universidades públicas, incluida la UNJBG, lo que impide la adopción efectiva de políticas de mejora continua y limita el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2022).

Ante esta situación, surge la necesidad de preguntarse: ¿cuáles son los factores críticos que limitan la implementación efectiva de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann? Esta investigación busca responder a esta interrogante, con el objetivo de aportar insumos útiles para el fortalecimiento de la gestión universitaria y la transformación institucional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son los factores críticos que dificultan la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann durante el año 2024?

1.2.2. Problemas específicos

PE1: ¿En qué consiste la gestión por procesos y cuál es su relevancia en el marco de la administración pública?

PE2: ¿Qué factores limitantes o de éxito han sido identificados en la implementación de la gestión por procesos?

PE3: ¿De qué manera se evidencian dichos factores críticos en la realidad institucional de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann?

PE4: ¿Qué relación existe entre los factores críticos reconocidos y las restricciones en la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG?

1.3. Justificación e importancia de la investigación

La gestión por procesos constituye una estrategia fundamental para las instituciones públicas, pues permite incrementar la eficiencia operativa, articular funciones y alinear las actividades con los objetivos estratégicos institucionales. En el caso de la administración pública peruana, este enfoque ha sido impulsado dentro de la política de modernización del Estado y de mejora en la calidad de los servicios, alcanzando también al ámbito universitario.

En este contexto, la investigación adquiere relevancia al centrarse en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), institución que afronta el desafío de modernizar su gestión administrativa y operativa con el fin de responder eficazmente a las demandas de su comunidad académica, a los requerimientos normativos y a los estándares de calidad establecidos por organismos como la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).

La identificación de los factores críticos que dificultan la implementación de la gestión por procesos permitirá a las autoridades universitarias disponer de información técnica que oriente la toma de decisiones, priorice áreas de intervención y facilite la asignación estratégica de recursos. Además, aportará insumos para fortalecer capacidades internas y fomentar una cultura organizacional centrada en la eficiencia y la mejora continua.

Desde el ámbito académico, el estudio representa una contribución al conocimiento en el campo de la gerencia pública y la gestión organizacional, ya que ofrece evidencia empírica sobre los desafíos que implica la adopción de este enfoque en universidades públicas. Asimismo, sus resultados podrán servir de referencia para otras instituciones de educación superior que enfrenten problemáticas semejantes en su tránsito hacia modelos de gestión más modernos, articulados y orientados a resultados.

1.3.1. Justificación del problema

a) Relevancia económica

La gestión por procesos constituye una herramienta esencial para optimizar el uso de los recursos públicos, reducir la duplicidad de funciones y mejorar la eficiencia administrativa. En la UNJBG, una adecuada implementación contribuiría a articular las actividades institucionales, generando decisiones más oportunas y fundamentadas.

En particular, este enfoque puede tener un impacto significativo en la ejecución del canon minero, al facilitar la planificación y gestión de proyectos de inversión pública. Ello permitiría superar limitaciones en la formulación, ejecución y seguimiento de dichos proyectos, incrementando la capacidad institucional para transformar recursos financieros en infraestructura, servicios y beneficios concretos para la comunidad universitaria y la región. En consecuencia, la investigación aporta elementos estratégicos que pueden favorecer una gestión universitaria más eficiente, orientada a resultados y con efectos económicos positivos en el uso de fondos públicos.

b) Relevancia social

La UNJBG cumple un papel central en el desarrollo regional al formar profesionales, impulsar investigación y generar impacto en la sociedad. Un sistema de gestión más eficiente y coordinado repercute directamente en la calidad de los servicios brindados a estudiantes, docentes, personal administrativo y a la ciudadanía en general. La optimización de los procesos administrativos se traduce en mayor agilidad en la atención, mayor transparencia institucional y mejor satisfacción de los usuarios universitarios. Así, la investigación fortalece el servicio público universitario en beneficio de la comunidad tacneña y del país.

c) Valor metodológico

El estudio posee valor metodológico al aplicar un diseño no experimental, transversal y correlacional, lo que permite analizar los factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos sin intervenir en las condiciones del entorno. Esta metodología resulta pertinente para examinar fenómenos organizacionales complejos en su contexto natural, donde interactúan múltiples variables.

La investigación combina la revisión de literatura especializada con la aplicación de instrumentos empíricos, como encuestas y entrevistas, lo que facilita la triangulación de datos y fortalece la validez de los resultados. Este abordaje mixto no solo permite identificar los factores críticos presentes en la UNJBG, sino también comprender su manifestación y las relaciones que existen entre ellos, aportando evidencia útil para la toma de decisiones institucionales.

Finalmente, la propuesta metodológica puede ser replicada en otras universidades públicas o entidades estatales que enfrenten retos similares en la implementación de modelos de gestión modernos. Esta posibilidad de adaptación refuerza el valor agregado de la investigación dentro del campo académico de la gerencia pública.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Identificar los factores críticos que dificultan la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG).

1.4.2. Objetivo específico

OE1: Explicar el concepto de gestión por procesos y su relevancia en el ámbito de la administración pública.

OE2: Sistematizar los factores limitantes o de éxito que han sido identificados en la implementación de la gestión por procesos en distintas organizaciones.

OE3: Describir la forma en que dichos factores se manifiestan en la realidad institucional de la UNJBG.

OE4: Analizar la relación entre los factores críticos y las limitaciones que presenta la universidad en la implementación de la gestión por procesos.

1.5.Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

H1 (alternativa): Existe una relación significativa entre los factores críticos y la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

H0 (nula): No existe una relación significativa entre los factores críticos y la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

1.5.2. Hipótesis específica

H1.1: La conceptualización de la gestión por procesos permite comprender su importancia en la administración pública.

H1.2: La sistematización de los factores limitantes o de éxito contribuye a identificar las principales barreras de implementación.

H1.3: Los factores críticos que dificultan la gestión por procesos se evidencian de manera directa en la dinámica institucional de la UNJBG.

H1.4: Existe una relación significativa entre los factores críticos identificados y las restricciones en la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG en el año 2024.

1.6. Variables

1.6.1. Identificación de las variables

Variable independiente: Factores críticos.

Variable dependiente: Gestión por procesos.

1.6.2. Limitaciones de la investigación

Toda investigación presenta restricciones que influyen en la generalización, profundidad del análisis e interpretación de los hallazgos. En este estudio, orientado a identificar los factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG, se reconocen las siguientes limitaciones:

1.6.3. Limitación temporal

La investigación es de tipo transversal, con recolección de datos en un único momento. Este enfoque impide observar la evolución de los factores críticos y su impacto en el tiempo (Hernández, Fernández & Baptista, 2021). Por tanto, los resultados representan una fotografía de la situación en 2024, sin proyecciones longitudinales.

1.6.4. Limitación geográfica e institucional

El estudio se circunscribe a la UNJBG, en Tacna. Si bien los hallazgos pueden orientar a otras universidades públicas, no pueden generalizarse sin considerar las particularidades organizacionales, culturales y normativas de cada institución (Yin, 2018).

1.6.5. Limitación por acceso a la información

El análisis depende de la información proporcionada por autoridades, personal administrativo y estudiantes. Existe la posibilidad de sesgos de deseabilidad social o reserva institucional que afecten la sinceridad de las respuestas (Flick, 2015). Además, algunos documentos internos podrían estar restringidos por razones administrativas.

1.7. Delimitación de la investigación

Las delimitaciones establecen el alcance del estudio en términos de espacio, tiempo, tema y población, de acuerdo con criterios metodológicos y de viabilidad (Hernández, Fernández & Baptista, 2021).

1.7.1. Delimitación espacial

La investigación se realiza en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, en Tacna, Perú, seleccionada por su relevancia regional y los retos que enfrenta en la modernización administrativa.

1.7.2. Delimitación temporal

El estudio se desarrolla en el año 2024, abarcando la recolección de datos, análisis y discusión de resultados durante el primer y segundo semestre.

1.7.3. Delimitación temática

Se centra en los factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en el nivel organizacional interno de la universidad, sin abordar factores externos de orden político o macroeconómico.

1.7.4. Delimitación poblacional

La población objetivo incluye personal administrativo, autoridades universitarias y estudiantes vinculados a los procesos de gestión interna. La muestra será seleccionada de manera no probabilística por conveniencia, considerando disponibilidad y pertinencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales

Martínez y Fuster (2019), en su estudio titulado *Implementación de la gestión por procesos en la Universidad de Barcelona*, tuvieron como objetivo analizar la aplicación de este enfoque en dicha institución, identificando los factores que influyeron en su éxito y las barreras surgidas durante el proceso de cambio organizacional. El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas semiestructuradas al personal académico y administrativo, complementadas con la revisión documental de los procedimientos institucionales antes y después de la implementación. Los resultados evidenciaron que los factores determinantes para el éxito fueron la capacitación continua del personal, el enfoque participativo en el rediseño de procesos y el uso de tecnologías de la información para optimizar las tareas. Asimismo, se observó que la resistencia inicial al cambio fue superada mediante estrategias de comunicación interna y talleres de sensibilización. En conclusión, los autores destacaron que la participación activa y la comunicación efectiva son elementos indispensables para consolidar una gestión por procesos sostenible, hallazgo que resulta pertinente para la UNJBG al reflejar la importancia de estos componentes en la adopción de modelos de gestión institucional modernos.

García y Torres (2018), en su investigación titulada *La gestión por procesos en universidades públicas de México*, tuvieron como objetivo analizar los factores organizacionales que inciden en la implementación de este modelo de gestión dentro del ámbito universitario. El estudio se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, a través de entrevistas a directivos y análisis documental de las políticas institucionales y estructuras administrativas. Los resultados demostraron que las estructuras rígidas y altamente

centralizadas constituían un obstáculo para la adopción de la gestión por procesos, mientras que la falta de autonomía y la resistencia de los niveles jerárquicos limitaban la efectividad de las iniciativas de cambio. Los autores concluyeron que, aunque la gestión por procesos aporta mejoras en eficiencia y calidad, su éxito depende de la flexibilidad estructural y la delegación efectiva de autoridad dentro de las instituciones. Este antecedente es relevante para la UNJBG, ya que evidencia la necesidad de promover estructuras organizativas más dinámicas y participativas que favorezcan la implementación sostenible de dicho enfoque.

Cardoso y Silva (2020), en su estudio titulado *Gestión por procesos y eficiencia administrativa en universidades públicas de Brasil*, tuvieron como objetivo evaluar los factores que influyen en la efectividad de la gestión por procesos dentro del ámbito universitario. La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo con diseño mixto, combinando la aplicación de encuestas al personal administrativo con entrevistas a los directivos encargados de la gestión institucional. Los resultados evidenciaron limitaciones significativas relacionadas con la escasa inversión tecnológica y la insuficiente capacitación del personal, factores que dificultaron la consolidación del enfoque por procesos. No obstante, los autores destacaron que el liderazgo comprometido, acompañado de una cultura orientada a la mejora continua, permitió alcanzar avances notorios en eficiencia y transparencia en la gestión. En ese sentido, este antecedente resulta pertinente para la UNJBG, ya que subraya la importancia del liderazgo institucional y la dotación de recursos tecnológicos adecuados para garantizar la sostenibilidad de la gestión por procesos en el ámbito universitario. Smith y Brown (2021), en Australia, concluyeron que la infraestructura tecnológica y la alineación estratégica eran determinantes para implementar la gestión por procesos. Esta experiencia resalta la importancia de contar con tecnología adecuada y coherencia organizacional, aspectos críticos en el caso de la UNJBG.

Johnson y Lee (2019), en su estudio titulado *Process Management and Organizational Performance in U.S. Universities*, tuvieron como objetivo analizar el impacto de la gestión por procesos en la eficiencia institucional de universidades estadounidenses, identificando los factores determinantes para su consolidación. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, basado en el análisis de datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a personal administrativo y académico de diversas universidades públicas y privadas. Los resultados evidenciaron que la existencia de sistemas de información integrados y la capacitación continua del personal constituían elementos esenciales para el éxito del modelo de gestión por procesos. Asimismo, los autores subrayaron la importancia de fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al trabajo colaborativo como condición para mantener los logros alcanzados. En conclusión, el estudio demuestra que la sostenibilidad de la gestión por procesos depende del soporte tecnológico y del desarrollo de competencias institucionales, aspectos que resultan especialmente relevantes para la UNJBG en su propósito de fortalecer su gestión universitaria bajo este enfoque.

Muñoz y Navarro (2020), en su investigación titulada *Gestión por procesos y eficiencia administrativa en universidades públicas latinoamericanas*, tuvieron como objetivo analizar los factores financieros, tecnológicos y culturales que inciden en la eficiencia de los procesos administrativos en instituciones de educación superior de la región. El estudio empleó un enfoque descriptivo y comparativo, utilizando como métodos la revisión documental y la aplicación de cuestionarios a personal administrativo y autoridades universitarias. Los resultados demostraron que los desafíos financieros y la limitada inversión tecnológica constituyen factores que afectan directamente la eficiencia operativa y la sostenibilidad de los procesos institucionales. No obstante, los autores concluyeron que la planificación estratégica, la capacitación constante del personal y los cambios culturales orientados a la mejora continua son elementos decisivos para fortalecer la gestión universitaria. Este antecedente resulta relevante para la UNJBG, ya que evidencia la importancia de articular la gestión económica, tecnológica y humana en la implementación de un modelo de gestión por procesos eficaz.

Miller y Robinson (2019), en su estudio titulado *Leadership and Process Management in British Universities*, desarrollado en el Reino Unido, tuvieron como objetivo identificar los factores críticos que determinan el éxito de la gestión por procesos en instituciones de educación superior. La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas a autoridades universitarias y personal administrativo, así como la revisión de informes institucionales sobre gestión organizacional. Los resultados mostraron que el liderazgo comprometido, la comunicación efectiva y la capacitación constante del personal son elementos fundamentales para la implementación exitosa de la gestión por procesos. Asimismo, los autores advirtieron que la carencia de liderazgo claro y de recursos adecuados limita significativamente la sostenibilidad de este modelo en las universidades. En conclusión, el estudio destaca la necesidad de promover una cultura institucional basada en el liderazgo participativo y en la formación continua, aspectos que resultan esenciales para la UNJBG en su propósito de fortalecer la gestión por procesos dentro de su estructura organizacional.

Campbell y Taylor (2018), en su estudio titulado *Process Management and Innovation in the Public Sector*, tuvieron como objetivo analizar los factores que facilitan o dificultan la implementación de la gestión por procesos en instituciones del sector público. La investigación adoptó un enfoque descriptivo con diseño mixto, utilizando encuestas y entrevistas aplicadas a funcionarios de distintos niveles jerárquicos. Los resultados evidenciaron que la resistencia al cambio y la escasez de recursos constituyen los principales obstáculos para la aplicación efectiva de este modelo de gestión. No obstante, los autores demostraron que la capacitación continua del personal, acompañada del uso estratégico de tecnologías avanzadas, contribuye de manera significativa a mejorar la eficiencia y la transparencia institucional. En conclusión, el estudio resalta la importancia de combinar innovación tecnológica y desarrollo de capacidades humanas para consolidar la gestión por procesos, lo cual representa un referente aplicable en la UNJBG en su esfuerzo por optimizar su desempeño administrativo. Tan y Lim (2020) evaluaron universidades del sudeste asiático y encontraron como barreras la falta de cultura organizacional orientada a procesos y la infraestructura tecnológica deficiente.

Resaltaron que los programas de cambio cultural y capacitación permitieron mejoras en eficiencia y calidad.

Larsen y Pedersen (2021), en su estudio titulado *Organizational Flexibility and Process Management in European Universities*, tuvieron como objetivo analizar los factores organizacionales que favorecen la implementación efectiva de la gestión por procesos en instituciones de educación superior europeas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo y comparativo, utilizando como métodos la revisión documental y encuestas aplicadas a gestores universitarios de distintos países. Los resultados demostraron que la flexibilidad organizacional, la inversión en infraestructura tecnológica, la comunicación clara entre niveles jerárquicos y la participación activa del personal son condiciones determinantes para la consolidación del modelo de gestión por procesos. En sus conclusiones, los autores destacaron que las universidades que fomentan estructuras menos jerárquicas y una cultura colaborativa logran mayores niveles de eficiencia y sostenibilidad institucional. Este antecedente es de especial relevancia para la UNJBG, ya que evidencia la necesidad de promover una gestión flexible, participativa y respaldada por herramientas tecnológicas que faciliten la innovación administrativa.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Álvarez y Rojas (2021), en su estudio titulado *Gestión por procesos y modernización administrativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, tuvieron como objetivo analizar las principales limitaciones y oportunidades en la implementación de la gestión por procesos dentro del contexto universitario público peruano. La investigación se desarrolló con un enfoque descriptivo y diseño mixto, empleando encuestas dirigidas al personal administrativo y entrevistas semiestructuradas a los responsables de las oficinas de gestión institucional. Los resultados evidenciaron que la falta de recursos tecnológicos, la escasa articulación entre unidades administrativas y la resistencia al cambio constituían los factores que más obstaculizaban la adopción de este modelo de gestión. Sin embargo, los autores concluyeron que estas limitaciones podían ser superadas mediante programas de capacitación continua, fortalecimiento del

liderazgo institucional e inversión en infraestructura tecnológica. Este antecedente resulta relevante para la UNJBG, pues resalta la necesidad de orientar esfuerzos hacia la modernización tecnológica y la gestión del cambio como ejes clave para la implementación exitosa de la gestión por procesos.

Castillo y Espinoza (2022), en su estudio titulado *Gestión por procesos y eficiencia institucional en el Ministerio de Educación del Perú*, tuvieron como objetivo identificar los factores internos que dificultan la implementación de la gestión por procesos en el sector público educativo. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas a funcionarios de distintas direcciones y el análisis documental de los procedimientos administrativos del ministerio. Los resultados revelaron que la burocracia interna, la duplicidad de funciones y la baja flexibilidad organizativa constituían las principales barreras que impedían el fortalecimiento de la gestión institucional. En sus conclusiones, los autores recomendaron promover una cultura de mejora continua, acompañada de la revisión y ajuste de la estructura organizacional, con el fin de optimizar la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios. Este antecedente es relevante para la UNJBG, ya que pone de manifiesto la importancia de reducir la rigidez burocrática y fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora constante.

López y Delgado (2023), en su estudio titulado *Gestión por procesos y fortalecimiento administrativo en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa*, tuvieron como objetivo evaluar los factores institucionales que inciden en la implementación de la gestión por procesos en el ámbito universitario público. La investigación se desarrolló con un enfoque descriptivo y un diseño no experimental, aplicando encuestas al personal administrativo y entrevistas a los responsables de las unidades de planificación y calidad. Los resultados evidenciaron que la ausencia de una cultura organizacional orientada a procesos, junto con una infraestructura tecnológica limitada, representaban las principales restricciones para el desarrollo de una gestión moderna y eficiente. No obstante, los autores concluyeron que la ejecución de programas

de capacitación y la aplicación de estrategias de comunicación interna permitieron mejorar la coordinación entre áreas y fortalecer la gestión administrativa. Este antecedente resulta pertinente para la UNJBG, al demostrar que la gestión por procesos requiere del compromiso institucional sostenido en capacitación, comunicación y soporte tecnológico para lograr resultados sostenibles. Martínez y Ramos (2020) compararon universidades del sur del Perú, incluida la UNJBG, y detectaron que la carencia de recursos financieros y de personal especializado obstaculiza la implementación. Propusieron asignación de presupuesto específico y contratación de personal capacitado.

Torres y Quispe (2021), en su investigación titulada *Cultura organizacional y gestión por procesos en instituciones públicas de Lima Metropolitana*, tuvieron como objetivo analizar la influencia de la cultura organizacional en la implementación de la gestión por procesos en entidades del sector público. El estudio adoptó un enfoque descriptivo–correlacional, empleando encuestas aplicadas a servidores públicos de distintas dependencias gubernamentales, complementadas con entrevistas a funcionarios de nivel directivo. Los resultados mostraron que una cultura organizacional orientada a resultados, acompañada de valores compartidos y compromiso institucional, constituye un factor determinante para la efectividad de la gestión por procesos. Los autores concluyeron que el liderazgo estratégico cumple un papel clave para impulsar los cambios culturales y garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión en las instituciones públicas. Este antecedente es relevante para la UNJBG, ya que subraya la necesidad de fortalecer el liderazgo y la cultura organizacional orientada a resultados como base para consolidar una gestión universitaria eficiente y moderna.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Factores críticos

El concepto de factores críticos se refiere a los elementos determinantes que condicionan el logro o el fracaso de los objetivos estratégicos dentro de una organización. Desde una perspectiva histórica, el término fue introducido por Rockart (1979) para describir aquellos pocos aspectos esenciales de los cuales depende, en gran medida, el

éxito institucional. En el contexto de la gestión contemporánea, estos factores se conciben como variables de alta influencia que orientan la toma de decisiones y definen la efectividad de los procesos organizacionales.

En el sector público, los factores críticos representan dimensiones clave que inciden directamente en la capacidad de las instituciones para implementar modelos de gestión modernos, eficientes y orientados a resultados. La OCDE (2017) subraya que la efectividad de las reformas institucionales depende del manejo coherente de factores estructurales, tecnológicos, humanos y culturales. En esa misma línea, SERVIR (2021) sostiene que la identificación de factores críticos permite a las entidades públicas priorizar áreas de mejora y focalizar los esfuerzos en aquellas dimensiones que influyen con mayor peso en la calidad del servicio.

De acuerdo con González y Ortiz (2020), en el ámbito de la administración pública los factores críticos pueden agruparse en cinco categorías:

1. Culturales, que aluden a los valores, creencias y actitudes institucionales que pueden facilitar o resistir el cambio.
2. Administrativos, relacionados con la estructura organizativa, los procedimientos y la capacidad de gestión interna.
3. Tecnológicos, referidos al grado de desarrollo, integración y sostenibilidad de la infraestructura digital e informativa.
4. Humanos, vinculados a las competencias, compromiso y liderazgo del personal.
5. Enfocados al usuario, que, en el caso de las universidades, se expresan en la orientación a la satisfacción y formación integral del estudiante.

Estos factores son interdependientes y su adecuada articulación constituye una condición fundamental para el éxito de cualquier proceso de modernización institucional. No obstante, la literatura evidencia que la falta de alineación entre ellos genera resistencias y limita la eficacia de los modelos de gestión. Hammer y Champy (1993) y Davenport (1993) advierten que la ausencia de cultura organizacional innovadora, la rigidez administrativa o la debilidad tecnológica pueden obstaculizar la implementación de sistemas de gestión por procesos.

En el ámbito universitario, Mendoza (2018) resalta que los principales factores críticos giran en torno a la cultura organizacional y la capacidad del recurso humano para adaptarse a la gestión por resultados. En muchos casos, las instituciones presentan limitaciones derivadas de estructuras burocráticas, bajo nivel de integración tecnológica y escasa formación en gestión moderna. De modo complementario, Pérez y Ramírez (2019) señalan que la resistencia al cambio y el liderazgo poco participativo constituyen obstáculos recurrentes en las universidades públicas del país, afectando la adopción de modelos de gestión basados en procesos y calidad.

En consecuencia, el análisis de los factores críticos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) se torna esencial para identificar los elementos internos que deben ser fortalecidos a fin de consolidar una gestión universitaria eficiente, innovadora y centrada en el estudiante. Reconocer las dinámicas culturales, administrativas, tecnológicas y humanas que influyen en el desempeño institucional permitirá formular estrategias integrales que favorezcan la implementación de la gestión por procesos como instrumento de mejora continua, transparencia y calidad educativa.

2.2.1.1 Factor cultural

La cultura organizacional, entendida como valores y creencias compartidas, influye en la disposición al cambio. Según Schein (2010), puede facilitar o bloquear la

innovación. En universidades públicas, la resistencia al cambio limita la mejora continua y la articulación institucional (SERVIR, 2021).

2.2.1.2 Factor administrativo

La estructura organizacional y los procedimientos normativos determinan la capacidad de coordinación interna. Robbins y Coulter (2018) advierten que la centralización rígida obstaculiza la eficiencia. En Perú, las normas complejas y la duplicidad de funciones reducen la agilidad administrativa (MINEDU, 2020).

2.2.1.3 Factor tecnológico

Davenport (1993) plantea que los sistemas de información son esenciales para modelar y monitorear procesos. En universidades públicas, la limitada inversión tecnológica restringe la estandarización de procesos (SUNEDU, 2022).

2.2.1.4 Factor humano

Chiavenato (2017) resalta que la formación y motivación del personal son decisivas para el éxito de los procesos. En la UNJBG, la falta de capacitación y de incentivos limita la adopción de la gestión por procesos.

2.2.1.5 Factor universitario enfocado en estudiantes

La participación estudiantil es clave para la mejora de los procesos. González y Castro (2018) sostienen que el desinterés estudiantil y la falta de retroalimentación dificultan el enfoque orientado al usuario.

2.2.2 Gestión por procesos

La gestión por procesos organiza actividades en función de flujos transversales y busca eficiencia, efectividad y satisfacción del usuario final (Davenport, 1993; Hammer & Stanton, 1999).

En el sector público, se promueve como herramienta para mejorar eficiencia y rendición de cuentas (OCDE, 2017). En universidades, permite alinear procesos académicos y administrativos con estándares de calidad (SUNEDU, 2022).

Hammer y Champy (1993) introdujeron la reingeniería de procesos como rediseño radical para lograr mejoras en costos, calidad y tiempos. Aguilar et al. (2020) destacan que en el ámbito gubernamental este enfoque impulsa transparencia y optimización de recursos.

La gestión por procesos se concibe como un enfoque integral de administración que busca optimizar el desempeño institucional mediante la identificación, análisis, documentación y mejora continua de los procesos que conforman una organización. Su propósito central es alinear todas las actividades hacia la satisfacción del usuario y el logro de los objetivos estratégicos, promoviendo una cultura de eficiencia y responsabilidad compartida (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993).

Desde una perspectiva contemporánea, este enfoque constituye un cambio estructural respecto al modelo funcional tradicional, ya que desplaza la atención desde las jerarquías y departamentos hacia el flujo transversal de actividades que generan valor. Así, la organización se entiende como un conjunto de procesos interrelacionados que requieren coordinación, monitoreo y mejora constante para lograr resultados sostenibles (Rummler & Brache, 2013).

En el contexto del sector público, la gestión por procesos adquiere especial relevancia por su potencial para incrementar la transparencia, la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios ofrecidos al ciudadano. Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil —SERVIR (2021)—, este modelo permite reducir duplicidades, optimizar recursos y fortalecer la rendición de cuentas. De igual modo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos —OCDE (2017)— subraya que la gestión por procesos es un pilar esencial de la modernización del Estado, ya que favorece la orientación a resultados y la coordinación interinstitucional.

En el ámbito universitario, la aplicación de la gestión por procesos contribuye a estandarizar los procedimientos académicos y administrativos, mejorar la atención a estudiantes y fortalecer la planificación institucional. Investigaciones previas en universidades peruanas demuestran que la adopción de este enfoque impulsa la eficiencia interna, la comunicación entre áreas y la calidad del servicio educativo, aunque enfrenta obstáculos asociados a la resistencia cultural, la falta de liderazgo y la limitada infraestructura tecnológica (González & Ortiz, 2020; Mendoza, 2018).

En síntesis, la gestión por procesos no solo representa una herramienta técnica de administración, sino una filosofía organizacional que promueve la mejora continua y la articulación entre las funciones sustantivas de la universidad. Su implementación efectiva requiere liderazgo institucional, compromiso del personal, y soporte tecnológico adecuado, elementos que, en conjunto, garantizan la sostenibilidad del cambio organizacional (Hammer, 2015; SERVIR, 2021).

2.2.2.1 Dimensión planificación

Consiste en diseñar flujos de trabajo, identificar procesos clave y establecer indicadores. Debe articularse al planeamiento estratégico institucional (PEI) y al presupuesto por resultados (SERVIR, 2021).

2.2.2.2 Dimensión ejecución

Implica implementar los procesos planificados, coordinando recursos y áreas. La ejecución efectiva demanda liderazgo, comunicación clara y supervisión (Robbins & Coulter, 2018; MINEDU, 2020).

2.2.2.3 Dimensión evaluación y mejor continua

Corresponde al monitoreo de desempeño, identificación de brechas y aplicación del ciclo PHVA (Deming, 1986; ISO 9001:2015). Según la OCDE (2017), la evaluación constante fortalece la toma de decisiones y genera confianza ciudadana.

2.2.3 Definición de términos

Factores críticos

Son aquellos elementos clave cuya presencia o ausencia puede determinar el éxito o fracaso de un proceso organizacional. En el contexto de la gestión por procesos, se refiere a los obstáculos o condiciones esenciales que afectan su implementación (Rockart, 1979).

Gestión por procesos

Es un enfoque de gestión organizacional que busca estructurar las actividades institucionales en torno a procesos claramente definidos, orientados al logro de objetivos estratégicos y a la satisfacción de los usuarios. Implica identificar, mapear, ejecutar, controlar y mejorar continuamente los procesos clave de una organización (Davenport, 1993; Hammer & Stanton, 1999).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

Este estudio es de tipo aplicado ya que se orienta a la solución de un problema específico que afecta el desempeño institucional: la identificación de los factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG). Según Hernández, Fernández y Baptista (2021), la investigación aplicada “busca generar conocimientos con miras a su utilización práctica en la solución de problemas concretos” (p. 93). Este tipo de investigación exige una metodología que observe las variables en su contexto real, lo cual justifica el diseño no experimental del estudio.

3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, ya que no se manipularán intencionalmente las variables, sino que se observarán tal como ocurren en su entorno natural. Según Hernández et al. (2021), en este tipo de diseño “el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, porque ya ocurrieron o porque no pueden ser manipuladas” (p. 112).

Asimismo, es un diseño transversal, puesto que la recolección de datos se realizará en un solo momento del tiempo. Además, el estudio adopta un enfoque correlacional, en tanto se buscará identificar la relación entre los factores críticos y el nivel de implementación de la gestión por procesos en la universidad.

3.1.3 Nivel de investigación

El nivel es descriptivo-explicativo:

Descriptivo, ya que se caracterizan los factores críticos presentes en la organización y su manifestación en el contexto universitario.

Explicativo, porque se analizarán las relaciones que existen entre dichos factores y las limitaciones en la implementación de la gestión por procesos, buscando comprender el comportamiento conjunto de las variables (Sampieri et al., 2021).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población del estudio está compuesta por los actores institucionales que participan directamente en los procesos administrativos y académicos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), en el año 2024. Esta población está conformada por tres grupos estratégicos:

Respecto al personal administrativo, los servidores públicos que gestionan los procesos internos de soporte, tales como dirección de administración, logística, personal, planificación, presupuesto, tecnologías de la información y servicios generales.

Respecto a las autoridades universitarias, son funcionarios con poder de decisión y liderazgo institucional, incluyendo decanos, directores de oficinas, jefes de unidades y responsables de órganos administrativos.

Según datos de la Unidad de Recursos Humanos de la universidad, el universo poblacional consta de 350 funcionarios.

3.2.2 Justificación de la investigación

La selección de estos dos grupos responde al enfoque de análisis integral de la gestión universitaria, en el que se reconoce que tanto el diseño como la ejecución y evaluación de los procesos requieren la participación coordinada de múltiples actores. Según SERVIR (2021), uno de los principales errores en la implementación de la gestión por procesos en el sector público es limitar el análisis solo al nivel operativo o técnico, omitiendo las percepciones de liderazgo institucional y de los usuarios finales del sistema.

Este enfoque mixto e institucionalmente representativo permite identificar con mayor precisión los factores críticos que dificultan la implementación de la gestión por procesos, así como observar las diferencias de percepción entre los distintos niveles de la estructura organizacional.

3.2.3 Muestra y muestreo

3.2.3.1 Tipo de muestreo

Para el presente estudio se empleará un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la elección de los participantes se basará en su disponibilidad, accesibilidad y relevancia institucional para los objetivos de la investigación. Este tipo de muestreo es común en investigaciones aplicadas en contextos institucionales, especialmente cuando se requiere recoger información de actores clave con conocimiento directo del objeto de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2021).

3.2.3.2 Criterios de exclusión

Debido a la variabilidad del vínculo laboral y de sus funciones, se ha considerado establecer los criterios de exclusión de la siguiente manera:

- Para el personal administrativo: contar con al menos 1 año de experiencia en labores administrativas en la UNJBG y estar vinculado a procesos institucionales clave.
- Para las autoridades universitarias: Haber ocupado cargos de dirección o coordinación durante el periodo de investigación.

3.2.3.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se estableció en función de la disponibilidad real de participantes, el acceso institucional autorizado y la pertinencia institucional. Se trabajó con un total de 53 encuestados que cumplen los criterios de exclusión.

Esta muestra permitió recolectar información valiosa desde distintos niveles de observación institucional, lo que favorece un análisis transversal de los factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG.

3.3 Materiales e instrumentos

3.3.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica principal utilizada para la recolección de datos fue una encuesta estructurada y validada por juicio de expertos que permitió recolectar información estandarizada acorde a las variables de estudio y sus dimensiones establecidas en el anexo 01. Esta encuesta se estructuró en dos etapas, la primera para medir la variable factores críticos con 5 dimensiones y con 25 indicadores, asimismo, la segunda etapa analizó la variable gestión por procesos con tres dimensiones y 23 indicadores.

La encuesta facilitó identificar percepciones, actitudes y experiencias relacionadas con la gestión por procesos y los factores que limitan su implementación (Hernández, Fernández & Baptista, 2021).

Para establecer las variables y sus dimensiones e indicadores se empleó la revisión documental, con el objetivo de identificar la coherencia de la bibliografía con la naturaleza de la investigación mediante el análisis de normativa institucional. Esta técnica permitió contextualizar los hallazgos y contrastarlos con la estructura formal de la universidad.

3.3.2 Instrumentos

a) Cuestionario estructurado

Se elaboró un cuestionario cerrado con escala de Likert de cinco puntos validado por juicio de expertos con la participación de 03 profesionales con amplia experiencia en la gestión pública, el cual fue aplicado a la muestra de 53 encuestados. El cuestionario fue dividido en dos secciones principales:

Sección I: Factores críticos: Incluye ítems agrupados según cinco dimensiones: factor cultural, factor administrativo, factor tecnológico, factor humano y factor enfocado en estudiantes.

La escala utilizada fue:

1=Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Este instrumento permitió cuantificar el nivel de percepción de los actores institucionales respecto a los factores críticos y su relación con la gestión por procesos.

Sección II: Gestión por procesos

Incluye ítems asociados a tres dimensiones: planificación, ejecución y evaluación (con enfoque de mejora continua).

Escala valorativa:

5 = Siempre

4 = Casi siempre

3 = A veces

2 = Casi nunca

1 = Nunca

Tabla 1

Estructura de variables y dimensiones del instrumento de investigación

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEMS	ESCALA
Factores críticos	Factor cultural	1 al 5	Ordinal
	Factor administrativo	6 al 8	1: totalmente en
	Factor tecnológico	9 al 12	desacuerdo
	Factor humano	13 a 18	2: En desacuerdo
	Factor Orientación al estudiante	19 al 23	3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
Gestión por proceso	Planificación	1 al 9	Ordinal
	Ejecución	10 al 20	1: Nunca
	Evaluación mejora continua	21 al 25	2: Casi Nunca
			3. A veces
			4: Casi siempre
			5: Siempre

Nota: Constructo desarrollado en función a la revisión bibliográfica

3.3.3 Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	INST RUM ENT OS	ESCALA DE MEDICIÓN
Factores críticos	Factor cultural	Nivel de alineación entre la cultura organizacional y los objetivos del cambio Grado de compromiso institucional con la mejora continua Grado de compromiso institucional con la mejora continua	Cuestionario	Escala de likert
	Factor administrativo	Grado de compromiso institucional con la mejora continua Grado de compromiso institucional con la mejora continua Disponibilidad de infraestructura tecnológica adecuada		
	Factor tecnológico	Acceso a sistemas de información integrados Capacitación en el uso de herramientas tecnológicas Nivel de competencias del personal administrativo y docente		
	Factor humano	Actitud del personal frente al cambio Relación cultura organizacional y los objetivos del cambio Resistencia al cambio organizacional		
	Factor estudiantes	Nivel de satisfacción con los servicios administrativos y académicos Percepción sobre la eficiencia y tiempos de respuesta en los trámites universitarios Existencia de objetivos claros para cada proceso		
	Planificación	Identificación de los responsables de cada proceso		
	Ejecución	Uso de herramientas tecnológicas en los procesos. Monitoreo constante de las actividades		
	Evaluación	Frecuencia de la evaluación de procesos Aplicación de medidas correctivas tras la evaluación		
Gestión por procesos			Cuestionario	Escala de likert

3.3.4 Confiabilidad del instrumento

Para verificar la confiabilidad del cuestionario se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a la totalidad de la población muestral utilizando el software estadístico SPSS.

Se realizó un análisis de fiabilidad con la totalidad de los resultados (53 encuestas), en la presente investigación por ser de entorno social-educativa se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, teniendo como resultado:

Tabla 2
Confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,938	53

Como se puede apreciar el indicador de consistencia interna Alpha de Cronbach para el instrumento de investigación (cuestionario), genera un coeficiente valor de 0,938 (Excelente). Resultado que garantiza la consistencia de los ítems del instrumento están relacionados entre sí y de manera conjunta evalúan la fiabilidad del constructo. Según la escala de interpretación de George y Mallery (2003), que considera aceptable un $\alpha \geq 0,70$, y excelente un $\alpha \geq 0,90$. Este resultado permite afirmar que los ítems del cuestionario son coherentes entre sí y que el instrumento es fiable para su aplicación en el contexto institucional de la UNJBG.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tratamiento estadístico de resultados

Para el tratamiento de los resultados de la presente investigación se ha considerado la evaluación de la siguiente manera:

4.1.1 Análisis estadístico descriptivo

Se realizó un análisis estadístico descriptivo con los resultados de la encuesta aplicada a 53 individuos objeto de estudio, cuyos resultados se trabajaron con tablas de Excel usado para el análisis descriptivo de las variables e indicadores correspondiente, obteniendo como resultado tablas, figuras y gráficos de tendencias.

4.1.2 Análisis estadístico inferencial

Se realizó la prueba de normalidad para determinar si el conjunto de datos sigue una distribución normal. Según el resultado se determina que los comportamientos de los datos siguen una distribución normal, lo que conlleva a usar estadística paramétrica. Por la cantidad de datos se toma como referencia la prueba de normalidad denominada Shapiro- Wilk.

Finalmente se realizan las pruebas de hipótesis mediante estadística paramétrica, usando el coeficiente de correlación de Pearson, que es una medida estadística que permitirá determinar el grado de correlación entre las dos variables cuantitativas (Factores críticos y gestión por procesos).

4.2 Variable independiente: factores críticos

4.2.1 Resultados del objetivo específico N° 1

Explicar el concepto de gestión por procesos y su relevancia en el ámbito de la administración pública.

La gestión por procesos constituye un enfoque organizacional orientado a la mejora continua, centrado en la identificación, análisis, ejecución y optimización de los procesos que generan valor dentro de una institución (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1993). A diferencia del modelo jerárquico tradicional, prioriza la coordinación transversal de actividades, el trabajo colaborativo y la orientación a resultados. En el ámbito de la administración pública, la gestión por procesos ha sido promovida como herramienta clave de modernización del Estado, al buscar una administración más eficiente, transparente y centrada en la satisfacción del ciudadano (SERVIR, 2021; OCDE, 2017).

En síntesis, la gestión por procesos constituye un componente estructural de la administración pública moderna, al promover una cultura orientada a la eficiencia, la rendición de cuentas y la mejora continua. En la UNJBG, este enfoque representa tanto una oportunidad como un desafío: existe reconocimiento conceptual y avances normativos, pero aún falta consolidar su aplicación práctica en los niveles operativo y estratégico. Por tanto, la gestión por procesos debe ser asumida como una prioridad institucional y un requisito para la modernización universitaria, en consonancia con los lineamientos del PEI y con las políticas de calidad promovidas por el sistema universitario peruano.

4.2.2 Resultados del objetivo específico N° 2

Sistematizar los factores limitantes o de éxito que han sido identificados en la implementación de la gestión por procesos en distintas organizaciones.

Los estudios revisados en la literatura académica muestran patrones repetidos que permiten identificar categorías transversales de factores limitantes y de éxito en la implementación de la gestión por procesos. En primer lugar, la resistencia cultural al cambio se repite como la barrera más frecuente: autores tanto internacionales como nacionales coinciden en que sin una intervención dirigida a la cultura organizacional (sensibilización, comunicación y liderazgo) resulta difícil consolidar procesos transversales (Martínez & Fuster, 2019; García & Torres, 2018; Álvarez & Rojas, 2021).

En segundo lugar, las limitaciones tecnológicas (infraestructura y sistemas integrados) aparecen constantemente como cuellos de botella. La literatura indica que la ausencia de plataformas integradas y de inversión sostenida en TIC impide la estandarización y monitoreo de procesos, mientras que las organizaciones que promueven sistemas de información integrados logran avances sustantivos.

Tercero, los aspectos administrativos y estructurales —centralización, procedimientos poco estandarizados y burocracia— condicionan la articulación interárea. Las experiencias muestran que la delegación de autoridad y la simplificación normativa facilitan la implantación de procesos.

Finalmente, los factores humanos (capacitación, liderazgo y competencias) y la orientación al usuario/estudiante funcionan como facilitadores: la capacitación continua y el liderazgo participativo son condiciones necesarias para transformar percepciones y prácticas; asimismo, cuando la gestión por procesos se vincula con la mejora del servicio al usuario final (estudiantes) se consolidan legitimidad y sostenibilidad.

Patrones sintetizados

- Barreras dominantes: cultura resistente, tecnología insuficiente, burocracia/estructura rígida, limitaciones presupuestales.

- Facilitadores frecuentes: liderazgo comprometido, capacitación continua, comunicación y participación, inversión en TIC y estandarización de procesos.

4.2.3 Resultados del objetivo específico N° 3

Describir la forma en que dichos factores se manifiestan en la realidad institucional de la UNJBG.

Los resultados empíricos obtenidos mediante las encuestas aplicadas al personal administrativo y académico de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann — presentados en las Figuras 1 a 29— permiten identificar de manera integral cómo se manifiestan los factores limitantes y de éxito en el proceso de implementación de la gestión por procesos dentro de la institución.

A partir de la interpretación de dichos resultados, se han agrupado las evidencias según cinco dimensiones analíticas: factor cultural, factor tecnológico, factor estructural o administrativo, factor humano y factor orientado al servicio estudiantil. La descripción de cada uno de ellos permite comprender con mayor profundidad la realidad institucional y los elementos que inciden en la consolidación de la gestión por procesos.

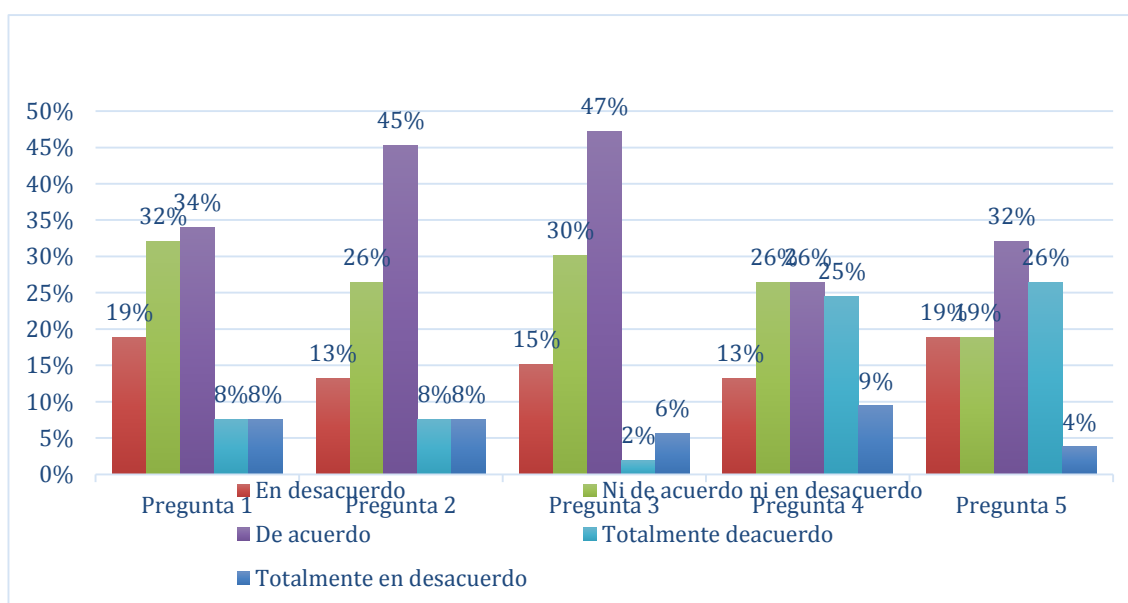
A continuación, se presenta el análisis interpretativo correspondiente a cada factor, considerando las tendencias, percepciones y patrones observados en los datos empíricos.

Tabla 3
Dimensión cultural

Categoría	Porcentaje				
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5
Totalmente en desacuerdo	8%	8%	6%	9%	4%
En desacuerdo	19%	13%	15%	13%	19%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32%	26%	30%	26%	19%
De acuerdo	34%	45%	47%	26%	32%
Totalmente de acuerdo	8%	8%	2%	25%	26%
	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 1
Análisis de la dimensión factor cultural



Nota. Tabla 3

Interpretación

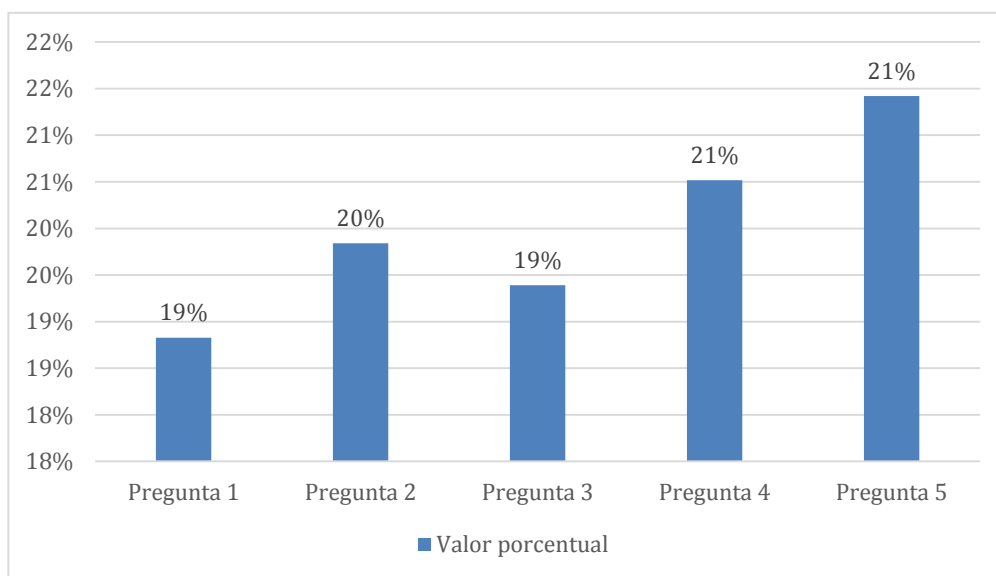
Los resultados obtenidos sobre la dimensión *Factor Cultural* reflejan una tendencia predominantemente favorable entre los encuestados. En la Pregunta 1, un 34 % indicó estar de acuerdo, mientras que un 32 % optó por una posición neutral, lo cual sugiere una leve inclinación hacia la aceptación, aunque con cierto grado de

ambivalencia. En la Pregunta 2, el 45 % manifestó estar de acuerdo, seguido por un 26 % que se mantuvo en posición neutral; esta distribución indica una aceptación más clara respecto del enunciado evaluado. Asimismo, la Pregunta 3 evidenció el mayor nivel de conformidad, con un 47 % de acuerdo y apenas un 2 % totalmente en desacuerdo, reflejando un consenso alto.

En conjunto, los datos muestran que la mayoría de los participantes perciben el *factor cultural* como un elemento relevante que incide en la implementación de la gestión por procesos en la universidad. Las bajas proporciones de desacuerdo en todas las preguntas respaldan esta tendencia favorable. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales en algunas preguntas también evidencia la necesidad de profundizar en la comunicación, formación o sensibilización respecto a los aspectos culturales que intervienen en los procesos organizacionales universitarios.

Tabla 4*Dimensión cultural, valoración total*

	Valor acumulado	Valor porcentual
Indicador 1	167	19%
Indicador 2	176	20%
Indicador 3	172	19%
Indicador 4	182	21%
Indicador 5	190	21%
Valoración total	887	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26**Figura 2***Análisis de frecuencia de la dimensión factor cultural en relación al valor total**Nota.* Tabla 4

Interpretación

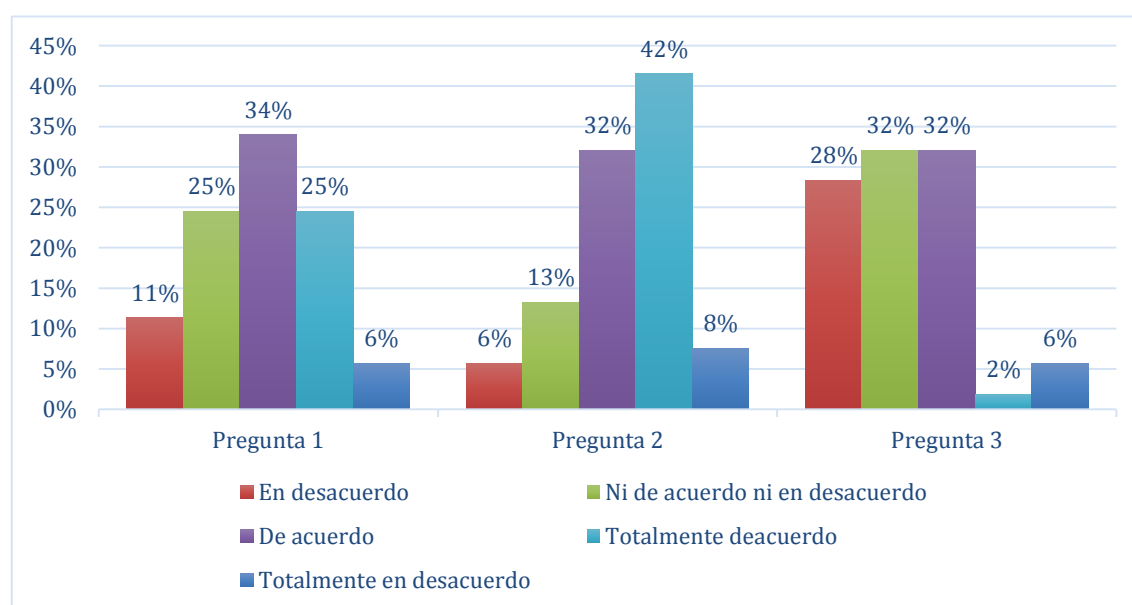
La diferencia entre el valor más bajo (19 %) y el más alto (21 %) es de solo dos puntos porcentuales, lo que indica una distribución equilibrada en las frecuencias. Esta homogeneidad sugiere que todas las preguntas fueron igualmente relevantes o comprensibles para los participantes, sin que ninguna se perciba como marginal o excesivamente dominante. No obstante, el ligero predominio de las preguntas 4 y 5 puede interpretarse como un indicio de mayor claridad, pertinencia o identificación por parte de los encuestados en relación con los aspectos culturales que estas formulaciones abordan.

Tabla 5
Dimensión administrativa

	Porcentaje		
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Totalmente en desacuerdo	6%	8%	6%
En desacuerdo	11%	6%	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25%	13%	32%
De acuerdo	34%	32%	32%
Totalmente de acuerdo	25%	42%	2%
	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 3
Análisis de la dimensión Factor administrativo



Nota. Tabla 5

Interpretación

Los resultados obtenidos en torno a la dimensión Factor Administrativo reflejan tendencias diferenciadas según cada enunciado evaluado.

En la pregunta 1, la mayoría de los encuestados manifestó posiciones favorables: el 34 % indicó estar de acuerdo y el 25 % totalmente de acuerdo, mientras que otro 25 % optó por la neutralidad. En contraste, solo un 17 % expresó desacuerdo (11 % en desacuerdo y 6 % totalmente en desacuerdo). Esta distribución evidencia una inclinación positiva hacia el enunciado, con predominio de respuestas de aceptación.

En la pregunta 2, el consenso es aún más marcado: el 42 % de los participantes declaró estar totalmente de acuerdo y el 32 % de acuerdo, sumando un 74 % de aprobación. Las respuestas neutrales alcanzaron el 13 %, mientras que los niveles de desacuerdo fueron bajos (6 % en desacuerdo y 8 % totalmente en desacuerdo). Este resultado posiciona a esta afirmación como la de mayor respaldo dentro de la dimensión administrativa, mostrando un alto nivel de conformidad institucional.

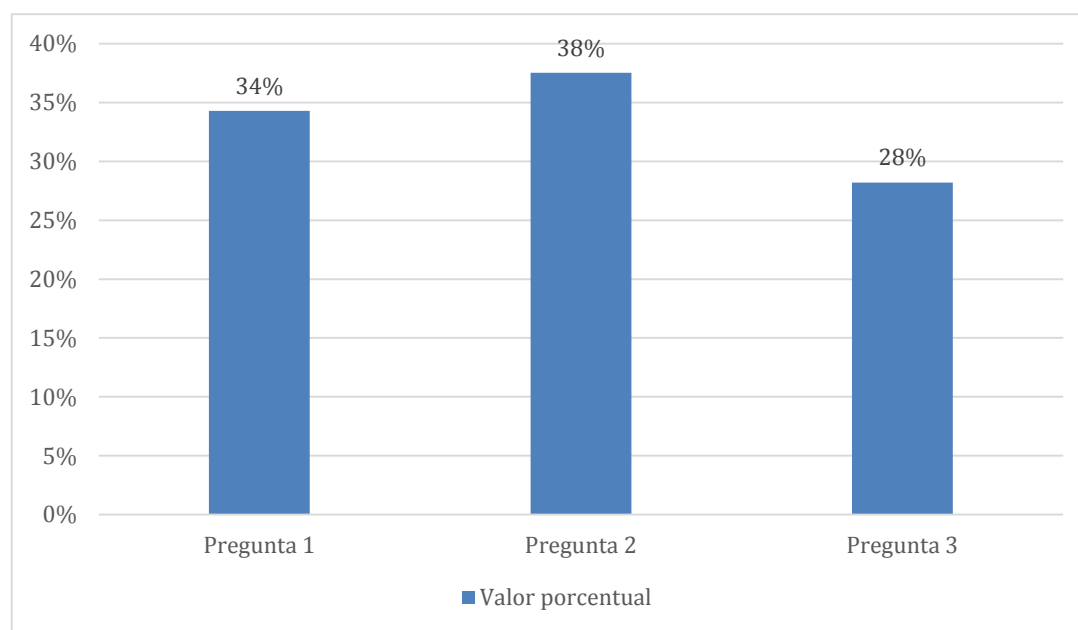
Por su parte, la pregunta 3 presenta un escenario más heterogéneo. El 32 % de los encuestados estuvo de acuerdo y un porcentaje idéntico (32 %) se mostró neutral, mientras que el 28 % indicó estar en desacuerdo. Solo un 2 % estuvo totalmente de acuerdo y un 6 % totalmente en desacuerdo. Este patrón revela la presencia de percepciones divididas, donde si bien existe aceptación, también se observa una proporción considerable de opiniones críticas o ambiguas.

En síntesis, los resultados evidencian que el factor administrativo es valorado positivamente en general, con altos niveles de conformidad en dos de los tres ítems, particularmente en la Pregunta 2. No obstante, la dispersión observada en la Pregunta 3 sugiere que persisten aspectos administrativos que requieren clarificación y ajustes, a fin de lograr mayor cohesión en la percepción de la comunidad universitaria.

Tabla 6*Dimensión administrativa valor total*

	Valor acumulado	Valor porcentual
Indicador 1	191	34%
Indicador 2	209	38%
Indicador 3	157	28%
Valoración total	557	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 4*Análisis de frecuencia de la dimensión factor administrativo en relación al valor total*

Nota. Tabla 6

Interpretación

El análisis muestra que la Pregunta 2 concentra la mayor proporción del factor administrativo (38%), evidenciando que, desde la percepción de los encuestados, este ítem está más fuertemente vinculado con la dimensión administrativa.

En segundo lugar, la pregunta 1 alcanza un 34%, porcentaje cercano al de la Pregunta 2, lo que sugiere que también tiene un peso relevante en la caracterización del factor. Finalmente, la pregunta 3 obtiene un 28%, constituyéndose en la de menor relación, aunque mantiene una representación significativa (más de una cuarta parte del total).

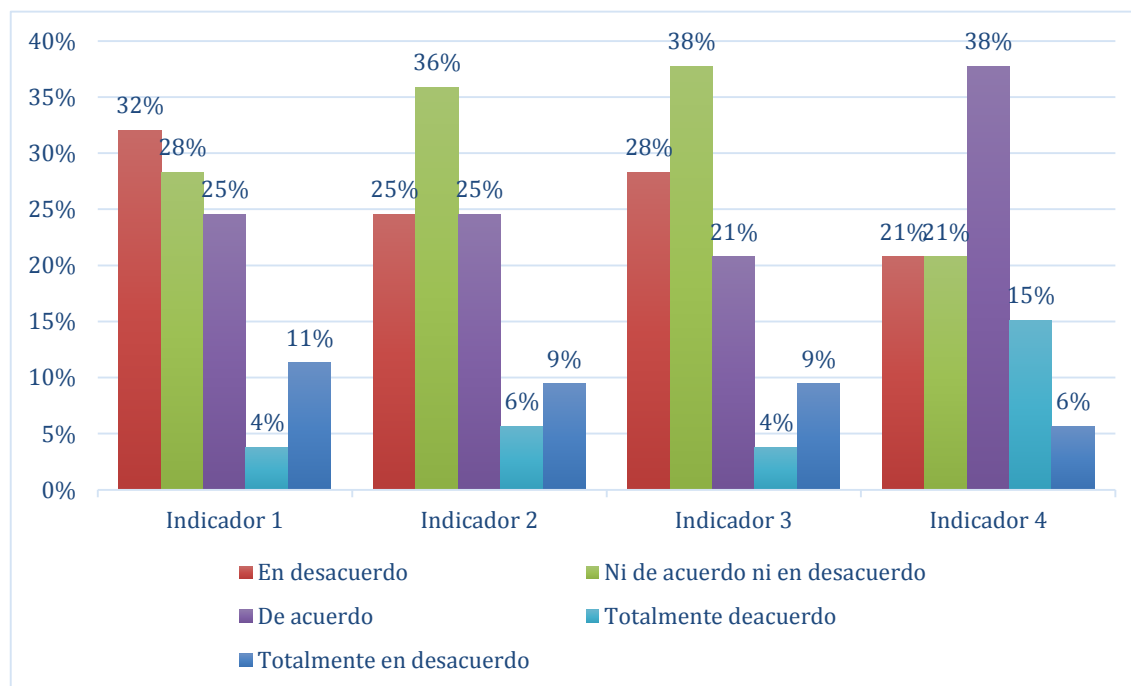
En conjunto, los resultados confirman que el factor administrativo está presente de manera consistente en las tres preguntas, pero con distinta intensidad. La preeminencia de la Pregunta 2 sugiere que este ítem debería considerarse prioritario en eventuales procesos de mejora o intervención vinculados a la gestión administrativa.

Tabla 7
Dimensión factor tecnológico

	Porcentaje			
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4
Totalmente en desacuerdo	11%	9%	9%	6%
En desacuerdo	32%	25%	28%	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%	36%	38%	21%
De acuerdo	25%	25%	21%	38%
Totalmente de acuerdo	4%	6%	4%	15%
	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 5
Análisis Factor tecnológico



Nota. Tabla 7

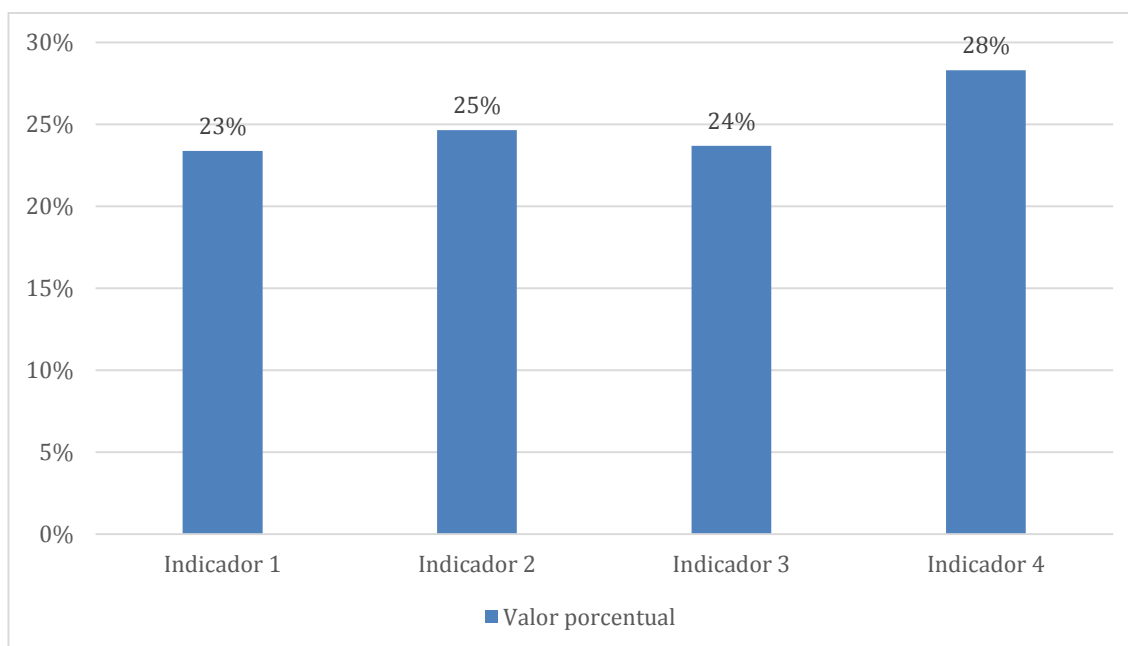
Interpretación

El 32% de los encuestados está en desacuerdo y otro 11% totalmente en desacuerdo. Solo el 25% está de acuerdo y un 4% totalmente de acuerdo, mientras que el 28% permanece neutral. Esto refleja que más del 40% percibe limitaciones en la infraestructura tecnológica de la universidad, lo que representa un obstáculo importante para implementar la gestión por procesos.

Finalmente, podemos mencionar que la dimensión tecnológica presenta debilidades críticas para la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG. Aunque existe un sector que reconoce esfuerzos en capacitación y disponibilidad de infraestructura, las percepciones negativas y neutrales son predominantes en indicadores clave como infraestructura y sistemas de información. Esto evidencia que la universidad requiere inversión sostenida en tecnología, integración de sistemas y estrategias de capacitación continua para lograr que la gestión por procesos sea viable y efectiva.

Tabla 8*Dimensión factor tecnológico valor total*

	Valor acumulado	Valor porcentual
Indicador 1	147	23%
Indicador 2	155	25%
Indicador 3	149	24%
Indicador 4	178	28%
Pregunta 5	0	0%V
Valoración total	629	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26**Figura 6***Análisis Factor tecnológico – análisis de frecuencia de los indicadores**Nota. Tabla 8*

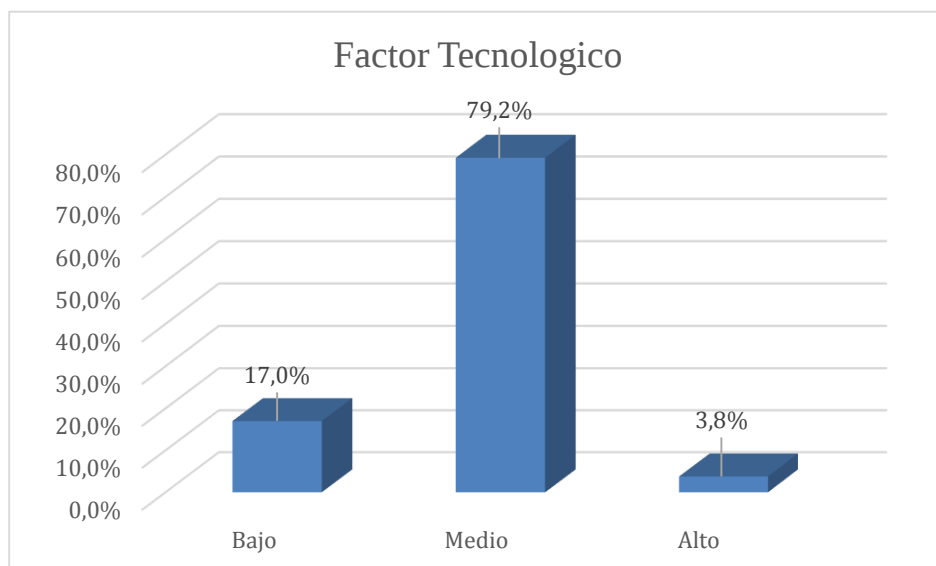
Interpretación

El análisis de frecuencia de los indicadores vinculados al factor tecnológico confirma que esta dimensión constituye una de las principales limitaciones para la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG. Si bien se aprecia un avance en el ámbito de la capacitación (28%), los resultados muestran percepciones marcadamente débiles en infraestructura tecnológica (23%), integración de sistemas de información (25%) y uso efectivo de herramientas tecnológicas (24%).

Esta distribución evidencia la existencia de una brecha tecnológica significativa que condiciona la viabilidad de la gestión por procesos dentro de la institución. En este sentido, se hace necesario que la universidad formule e implemente una política tecnológica institucional que articule tres componentes fundamentales: inversión en infraestructura, integración de sistemas de información y fortalecimiento de programas de capacitación continua. Solo de este modo podrá garantizarse un soporte tecnológico sólido y sostenible que respalde la gestión por procesos.

Figura 7

Análisis Factor tecnológico – análisis de frecuencia de los indicadores



Nota. Tabla 8

Interpretación

Los resultados muestran que el factor tecnológico se concentra mayoritariamente en un nivel medio (79,2%), lo que sugiere que la UNJBG dispone de ciertas condiciones tecnológicas, aunque insuficientes para garantizar la implementación eficaz de la gestión por procesos. Asimismo, un 17% de los encuestados lo ubica en un nivel bajo, reflejando la persistencia de debilidades estructurales relacionadas con la infraestructura, la integración de sistemas y el acceso a herramientas tecnológicas. En contraste, apenas un 3,8% lo percibe en un nivel alto, lo cual pone en evidencia la falta de consenso institucional respecto a este componente.

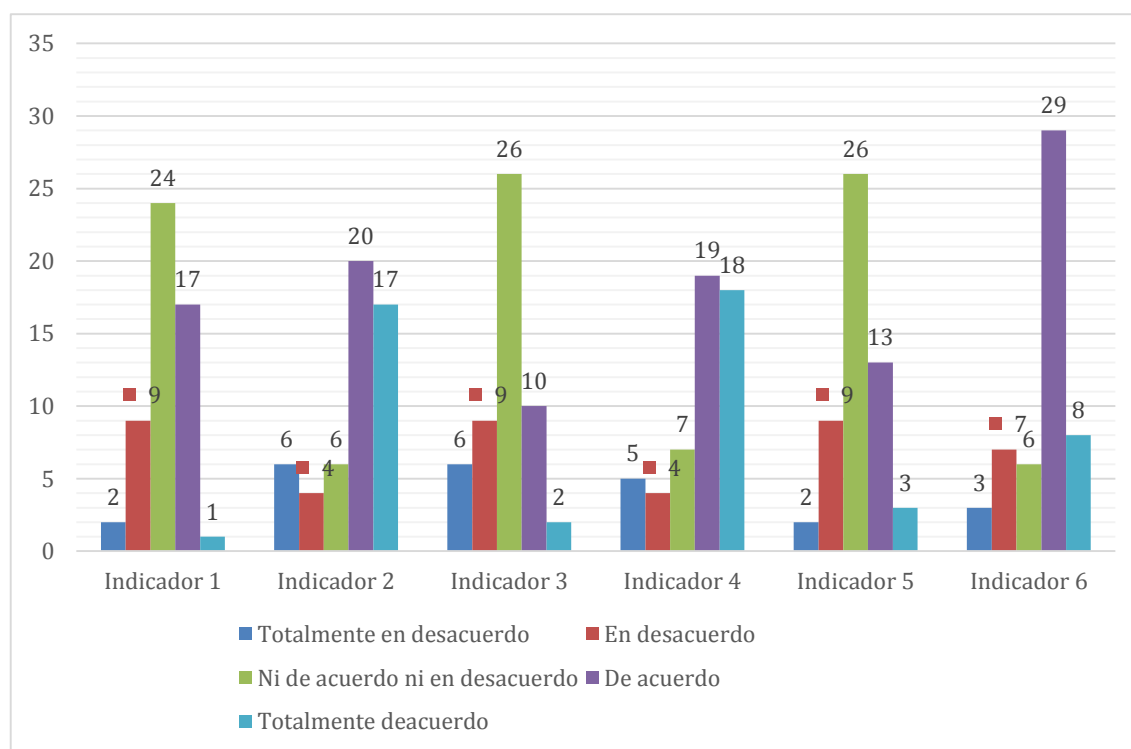
En consecuencia, el factor tecnológico se configura como un punto crítico para la universidad: no representa una limitación absoluta, pero sí un condicionante que debe ser abordado mediante inversión sostenida, planificación estratégica y programas de capacitación permanente. Solo así podrá transformarse en un soporte real y consistente para la gestión por procesos.

Tabla 9
Dimensión factor humano

	Porcentaje					
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6
Totalmente en desacuerdo	4%	11%	11%	9%	4%	6%
En desacuerdo	17%	8%	17%	8%	17%	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45%	11%	49%	13%	49%	11%
De acuerdo	32%	38%	19%	36%	25%	55%
Totalmente de acuerdo	2%	32%	4%	34%	6%	15%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 7
Análisis Factor humano – análisis de los indicadores

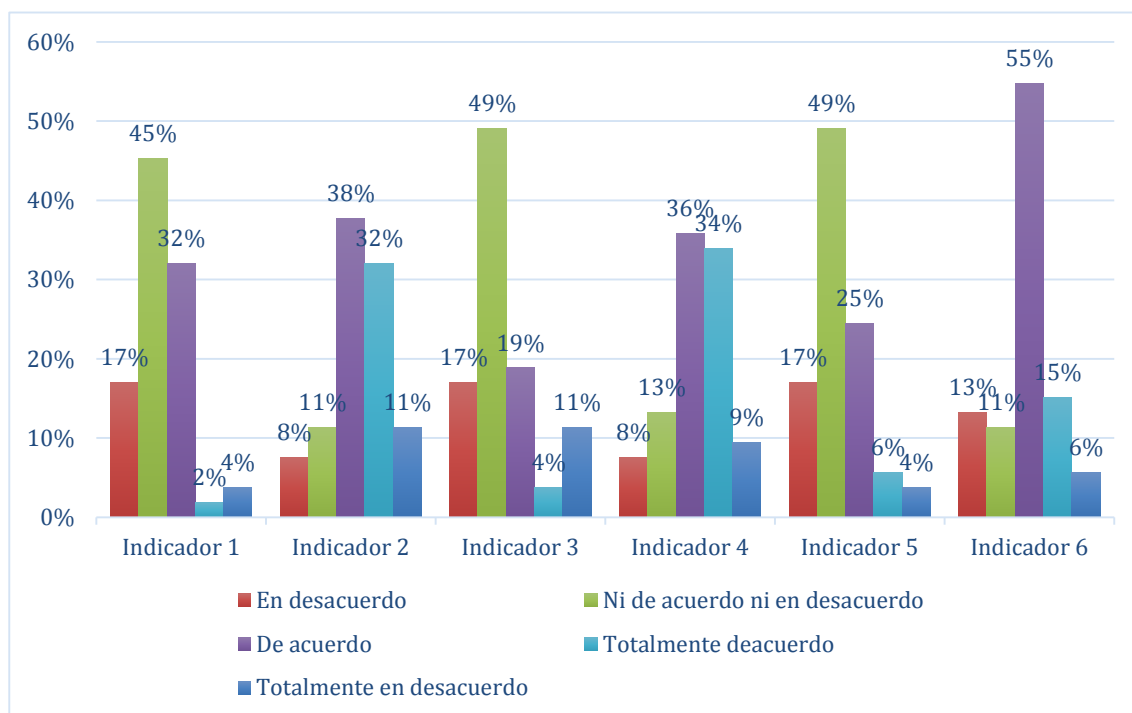


Nota. Tabla 10

Interpretación

Los resultados evidencian que el factor humano se concentra principalmente en un nivel medio (48%), lo que indica que la UNJBG cuenta con personal que manifiesta disposición al cambio y competencias aceptables, aunque todavía sin alcanzar un nivel plenamente consolidado que garantice la implementación efectiva de la gestión por procesos. A la vez, un 38% lo ubica en un nivel alto, lo que refleja la percepción de un sector significativo que reconoce avances en la actitud del personal y en la adaptación cultural hacia los objetivos institucionales. Sin embargo, un 14% lo sitúa en un nivel bajo, lo cual evidencia limitaciones asociadas a la resistencia al cambio, el compromiso organizacional y la claridad en las competencias administrativas y docentes.

En consecuencia, el factor humano se configura como un elemento estratégico para la universidad, aunque aún no constituye una fortaleza sólida. Su situación intermedia revela que, si bien existe una base favorable para impulsar la gestión por procesos, es necesario reforzar la capacitación continua, promover un liderazgo institucional más activo y consolidar la alineación cultural. Solo a través de estas acciones podrá convertirse en un soporte decisivo y sostenible para la mejora de la gestión universitaria.

Figura 8*Análisis Factor humano – análisis de los indicadores*

Nota. Tabla 11

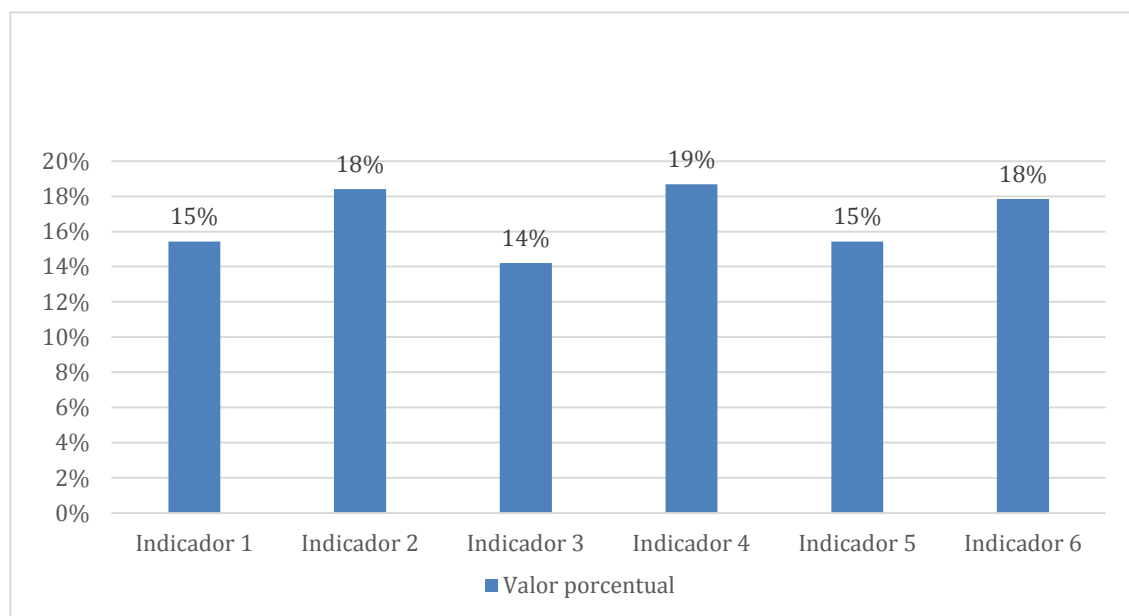
Interpretación

Los resultados muestran que el factor humano se ubica predominantemente en un nivel medio, con un 45% de respuestas neutrales en promedio. Esto evidencia que, si bien la comunidad universitaria reconoce ciertas condiciones favorables en cuanto a competencias, actitudes y disposición del personal, estas aún no logran consolidarse como una verdadera fortaleza institucional. De manera complementaria, un 33% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual refleja que un sector significativo percibe avances en la actitud del personal frente al cambio y en la vinculación entre cultura organizacional y objetivos institucionales. No obstante, un 22% expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que pone en evidencia la persistencia de percepciones críticas vinculadas a la resistencia al cambio, la falta de compromiso organizacional y la insuficiente definición de competencias.

En consecuencia, el factor humano se perfila como un elemento estratégico aún en proceso de consolidación. Si bien presenta un terreno propicio para avanzar en la gestión por procesos, las percepciones intermedias y negativas reducen su potencial como soporte sólido del cambio institucional. Por ello, resulta imprescindible fortalecer los programas de capacitación continua, impulsar estrategias de motivación y liderazgo participativo, así como lograr un mayor alineamiento entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos. Solo de este modo el factor humano podrá convertirse en un pilar fundamental para la sostenibilidad y el éxito de la gestión universitaria basada en procesos.

Figura 9

Análisis factor humano - análisis de frecuencia de los indicadores



Nota. Tabla 12

Interpretación

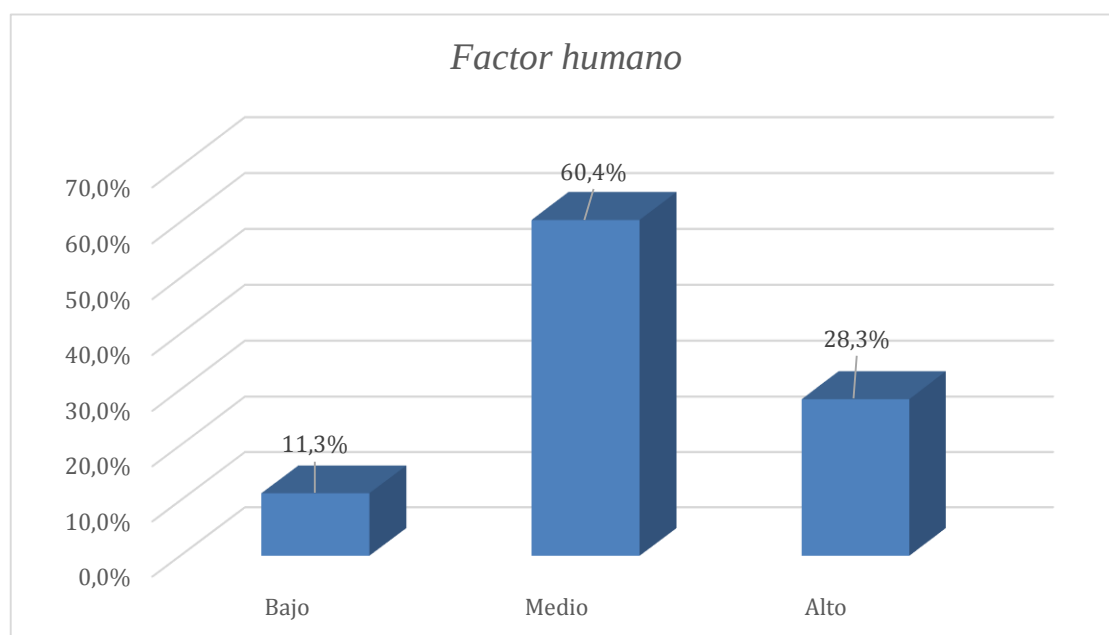
Los resultados muestran que la dimensión factor humano presenta una distribución relativamente equilibrada entre sus indicadores, aunque se evidencian algunos focos de mayor atención. El Indicador 4 alcanza la frecuencia más alta (19%), lo que sugiere que este constituye una de las principales debilidades del componente humano y, por tanto, un aspecto crítico a trabajar. A continuación, los indicadores 2 y 6 (ambos con 18%) también revelan percepciones significativas de afectación, lo que confirma la existencia de varios frentes de mejora en la gestión del capital humano.

Por su parte, el Indicador 3 registra la menor frecuencia (14%). Esta situación puede interpretarse de dos maneras: o bien se trata de un aspecto relativamente fortalecido dentro de la dimensión, o bien no es percibido por los encuestados como una limitación directa en el contexto de la gestión universitaria.

La estrecha cercanía entre los porcentajes obtenidos (14%–19%) evidencia que los seis indicadores analizados están presentes como condicionantes del desempeño institucional, aunque con distinta intensidad. Ello implica que no existe un único problema focalizado, sino un conjunto de aspectos vinculados al factor humano que, en su conjunto, requieren una estrategia integral y coordinada.

Tabla 10*Dimensión factor humano valor total*

	Valor acumulado	Valor porcentual
Indicador 1	165	15%
Indicador 2	197	18%
Indicador 3	152	14%
Indicador 4	200	19%
Indicador 5	165	15%
Indicador 6	191	18%
Total	1070	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26**Figura 10***Análisis factor humano - análisis de frecuencia de los indicadores**Nota.* Tabla 13

Interpretación

Los resultados muestran que el factor humano ocupa una posición de importancia intermedia dentro de la gestión universitaria analizada. La mayoría de los encuestados (60.4%) ubica esta dimensión en un nivel medio, lo que refleja la existencia de condiciones aceptables en competencias, actitudes y disposición al cambio, aunque aún sin consolidarse como una fortaleza institucional.

Un 28.3% lo percibe en un nivel alto, lo cual evidencia que existe un sector significativo que reconoce avances en el desarrollo y compromiso del personal. Sin embargo, la presencia del 11.3% que lo valora en un nivel bajo revela la persistencia de debilidades asociadas a la resistencia al cambio, la falta de compromiso organizacional o la insuficiencia de competencias en determinados sectores.

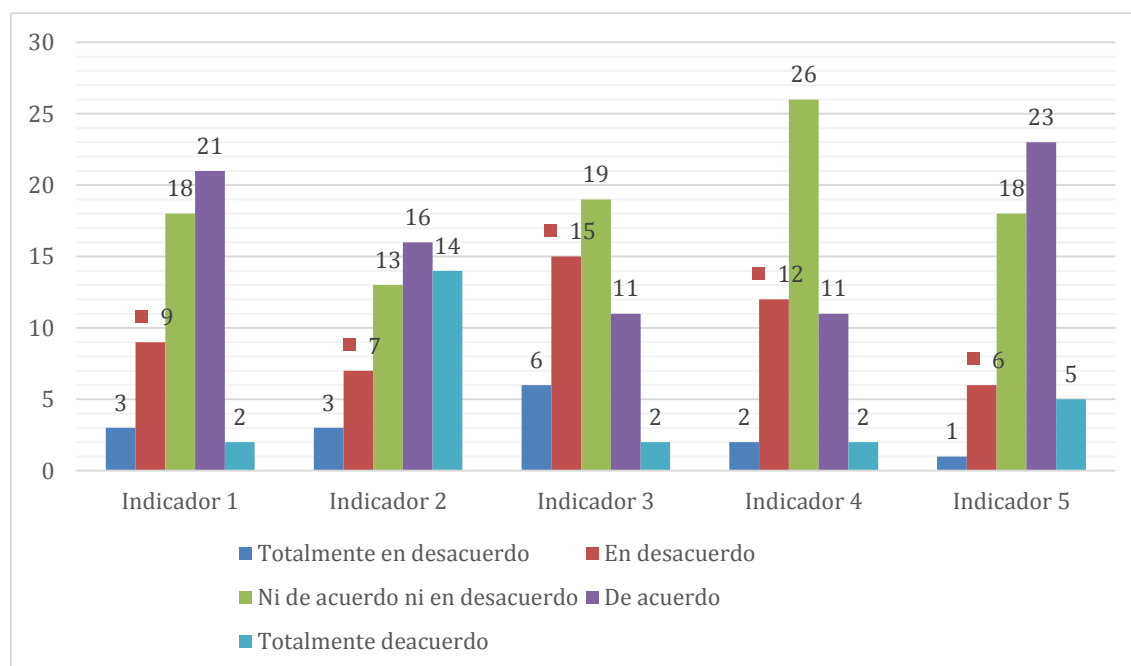
En conjunto, esta distribución indica que el factor humano no constituye un obstáculo crítico para la implementación de la gestión por procesos, pero tampoco se configura como una ventaja estratégica plenamente consolidada. Por ello, resulta necesario reforzar acciones de capacitación continua, liderazgo participativo y alineamiento cultural, a fin de que este factor evolucione hacia un soporte clave y sostenible para la transformación institucional.

Tabla 11
Dimensión factor orientado al estudiante

	Porcentaje				
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5
Totalmente en desacuerdo	6%	6%	11%	4%	2%
En desacuerdo	17%	13%	28%	23%	11%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34%	25%	36%	49%	34%
De acuerdo	40%	30%	21%	21%	43%
Totalmente de acuerdo	4%	26%	4%	4%	9%
	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 11
Análisis factor orientado al estudiante



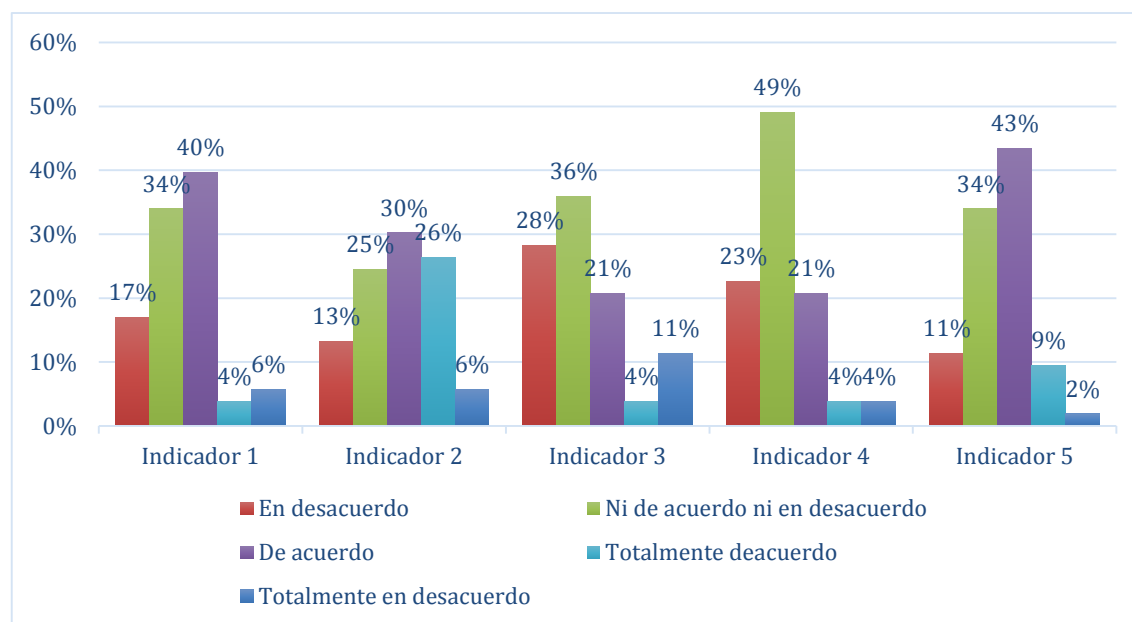
Nota. Tabla 14

Interpretación

Los resultados muestran que la dimensión orientada al estudiante presenta un patrón mixto en la percepción de los encuestados, combinando avances parciales con vacíos significativos de claridad institucional. En al menos tres de los cinco indicadores evaluados se concentra un alto número de respuestas neutrales, como ocurre en el Indicador 4 (26 respuestas) y el Indicador 3 (19 respuestas). Esta tendencia refleja ambigüedad y una falta de interiorización plena de los criterios de orientación institucional por parte del personal.

En contraste, los indicadores 1, 2 y 5 evidencian una mayor aceptación, con predominancia de respuestas de acuerdo (21, 16 y 23, respectivamente). Esto sugiere que, en determinados aspectos, existe una alineación creciente del personal con los objetivos estratégicos y la visión de la universidad. No obstante, la presencia de respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en los indicadores 3 y 4 pone de manifiesto limitaciones vinculadas a la comunicación institucional, la capacidad de liderazgo orientador y la cohesión organizacional.

En conjunto, el factor orientado al estudiante refleja un estado de transición institucional. Si bien se identifican elementos positivos que apuntan a la consolidación de una cultura orientada a resultados, persisten percepciones intermedias y críticas que obstaculizan la plena implementación de la gestión por procesos. Ello evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación estratégica, la motivación y el liderazgo, a fin de consolidar este factor como una verdadera fortaleza institucional.

Figura 12*Análisis de los indicadores de la dimensión Factor Orientación*

Nota. Tabla 15

Interpretación

Los resultados evidencian que la dimensión Factor Orientación presenta una distribución heterogénea en cuanto a la percepción de los indicadores que la conforman. Si bien existen señales positivas en algunos aspectos, los porcentajes también reflejan niveles relevantes de ambigüedad y desaprobación, lo cual limita el desarrollo de una cultura organizacional plenamente alineada a los objetivos estratégicos.

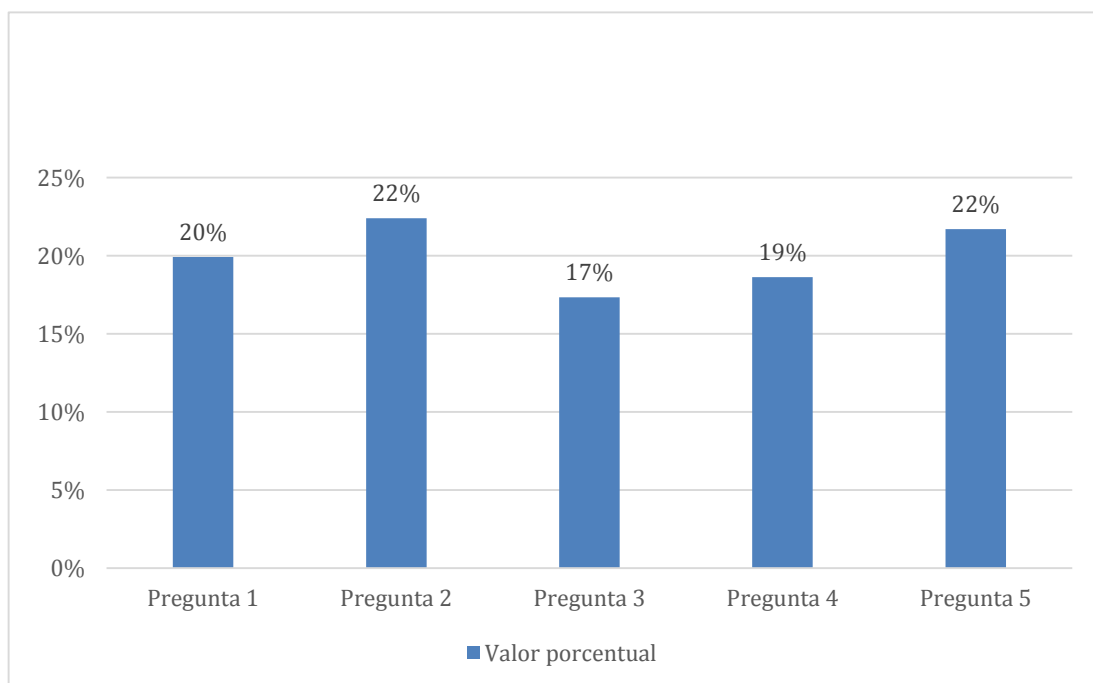
El Indicador 1 es el mejor valorado, con un 40% de acuerdo y solo un 17% en desacuerdo, lo que refleja que una parte importante del personal percibe una orientación clara en este aspecto (probablemente relacionado con visión, misión u objetivos institucionales). El Indicador 5 también muestra una percepción favorable, con un 43% de acuerdo y un bajo nivel de rechazo (11% en desacuerdo y 2% totalmente en desacuerdo), lo cual evidencia avances en la alineación institucional en ese ámbito.

En contraste, los Indicadores 3 y 4 muestran debilidades claras. El Indicador 4 concentra un 49% de respuestas neutrales y un 23% en desacuerdo, lo que sugiere una falta de claridad o escasa visibilidad de ese componente dentro de la organización. De manera similar, el Indicador 3 presenta un 36% de neutralidad y un 28% de desacuerdo, revelando ambigüedad e insatisfacción en la orientación referida a ese aspecto.

Por su parte, el Indicador 2 se percibe de forma más dividida: mientras un 30% se muestra neutral, el porcentaje de acuerdo (26%) es prácticamente igual al de “totalmente de acuerdo” (6%) y al de “en desacuerdo” (25%), lo que indica falta de consenso y posibles contradicciones en su implementación práctica.

Figura 13

Análisis factor orientado al estudiante – análisis de frecuencia



Nota. Tabla 16

Interpretación

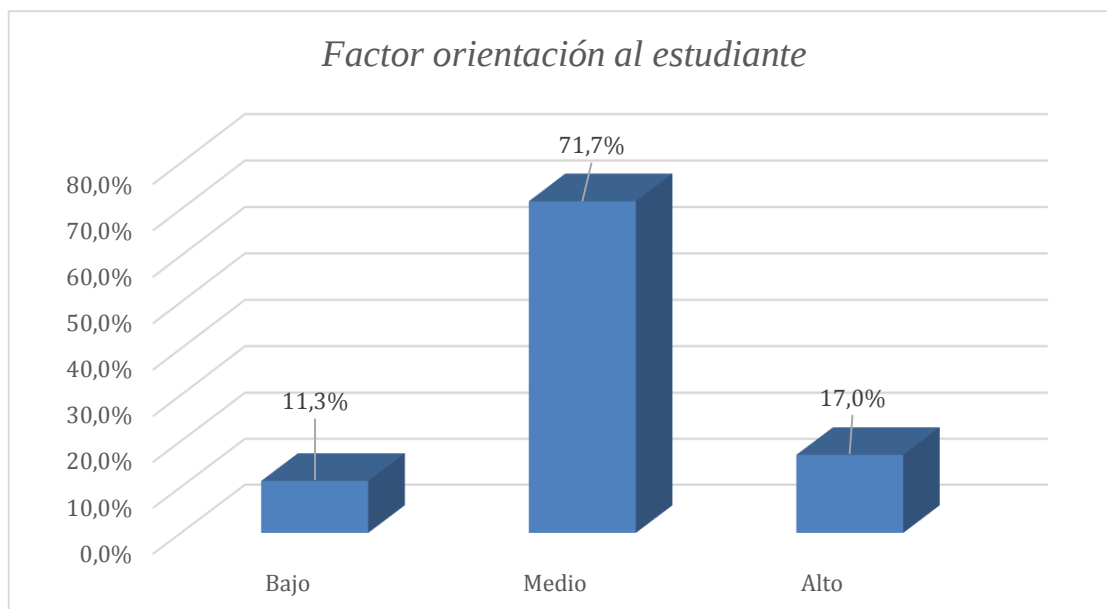
Los resultados muestran que la dimensión Orientación al Estudiante tiene una percepción homogénea, con porcentajes entre 17% y 22% en los indicadores. Esto indica atención constante hacia los aspectos evaluados, sin brechas significativas. Los indicadores 2 y 5 destacan como prioritarios, mientras que el indicador 3 señala un área ligera de mejora. En conjunto, la dimensión presenta un desempeño estable, constituyendo una fortaleza para la gestión por procesos.

Tabla 12
Dimensión factor orientado al estudiante

	Valor acumulado	Valor porcentual
Pregunta 1	169	20%
Pregunta 2	190	22%
Pregunta 3	147	17%
Pregunta 4	158	19%
Pregunta 5	184	22%
Total	848	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 14
Análisis factor orientado al estudiante



Nota. Tabla 17

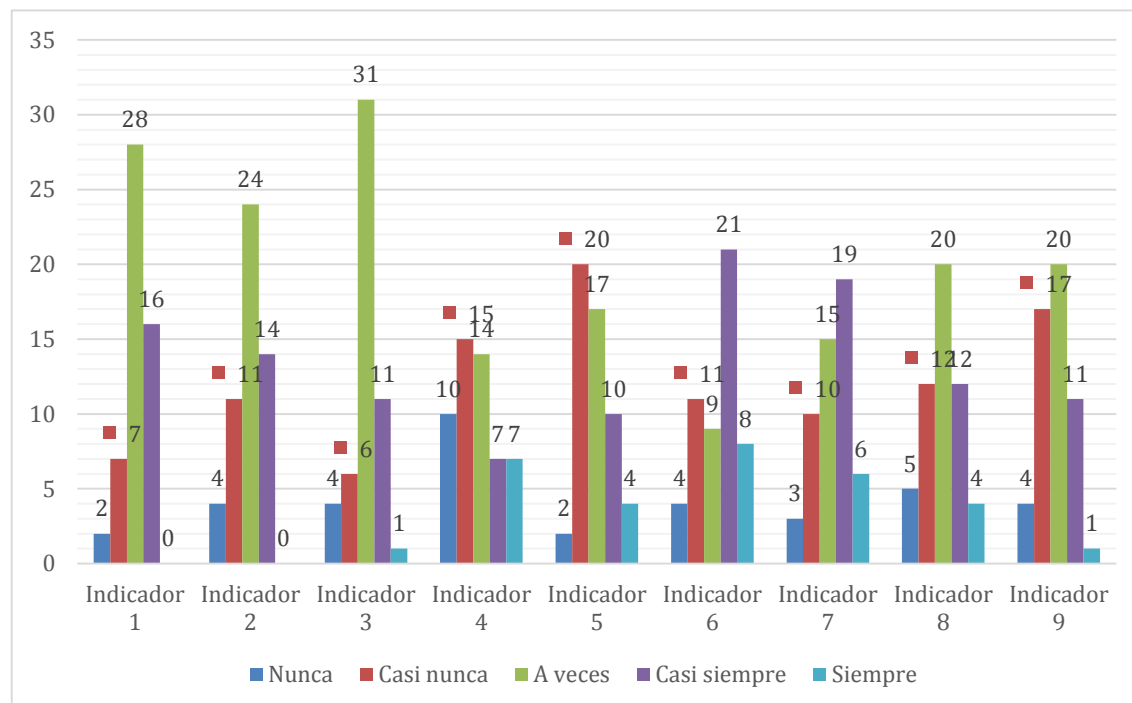
Interpretación

El 71.7% de respuestas se ubica en nivel medio, 17% en nivel alto y 11.3% en nivel bajo. Esto refleja que la atención a las necesidades estudiantiles ha avanzado, aunque persisten brechas que limitan una orientación plenamente efectiva. La dimensión es una fortaleza relativa, con amplio margen de mejora.

Tabla 13
Dimensión factor procesos- dimensión planificación

	Porcentaje								
	Frecuencia								
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	Indicador 7	Indicador 8	Indicador 9
Nunca	2	4	4	10	2	4	3	5	4
Casi nunca	7	11	6	15	20	11	10	12	17
A veces	28	24	31	14	17	9	15	20	20
Casi siempre	16	14	11	7	10	21	19	12	11
Siempre	0	0	1	7	4	8	6	4	1
	53	53	53	53	53	53	53	53	53

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

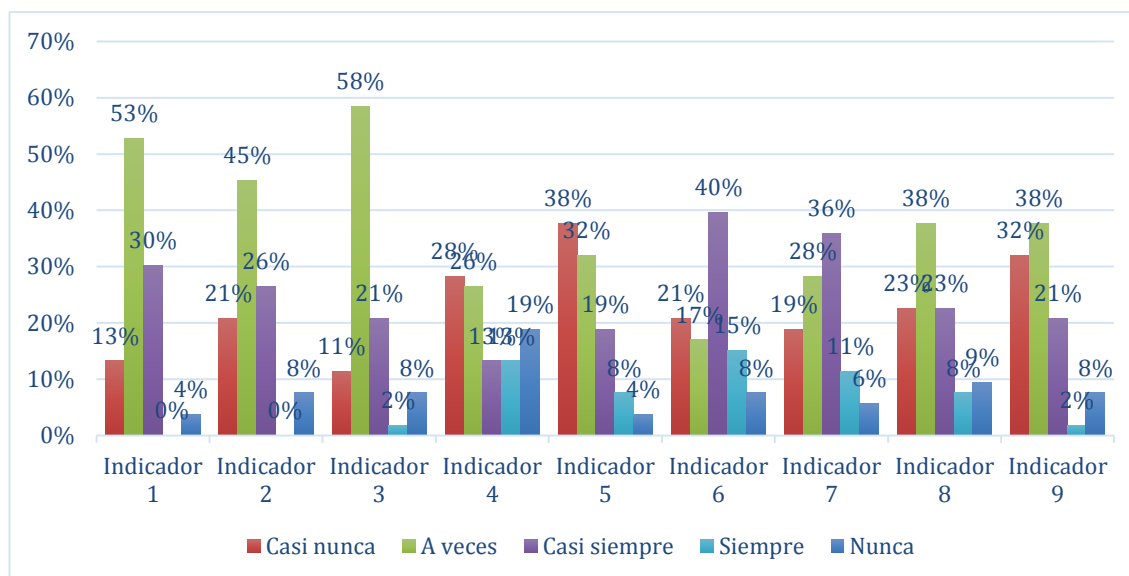
Figura 15*Análisis factor procesos – indicador dimensión planificación**Nota. Tabla 18*

Se observa predominancia de respuestas en “A veces” y “Casi siempre”, con algunas en “Nunca” o “Casi nunca”, lo que evidencia una planificación intermitente y no sistemática. Existen debilidades que afectan la continuidad y efectividad de los procesos.

Tabla 14*Análisis factor procesos – indicador dimensión planificación*

	Porcentaje								
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5	Indicador 6	Indicador 7	Indicador 8	Indicador 9
Nunca	4%	8%	8%	19%	4%	8%	6%	9%	8%
Casi nunca	13%	21%	11%	28%	38%	21%	19%	23%	32%
A veces	53%	45%	58%	26%	32%	17%	28%	38%	38%
Casi siempre	30%	26%	21%	13%	19%	40%	36%	23%	21%
Siempre	0%	0%	2%	13%	8%	15%	11%	8%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 16*Análisis factor procesos – indicador dimensión planificación*

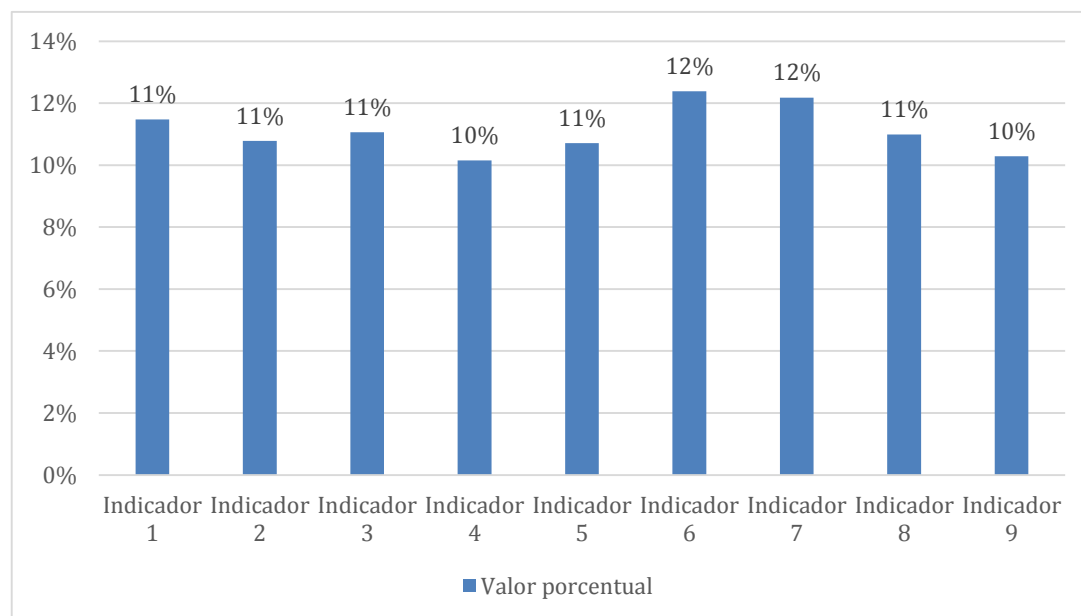
Nota. Tabla 19

Interpretación

La mayoría de respuestas se concentra en “A veces”, con presencia significativa de “Casi nunca” y “Nunca” en varios indicadores, lo que muestra falta de consolidación y sistematización. Se requiere diseñar estrategias para fortalecer la continuidad y compromiso institucional.

Figura 17

Análisis factor procesos – análisis de frecuencia de los indicadores de la dimensión planificación



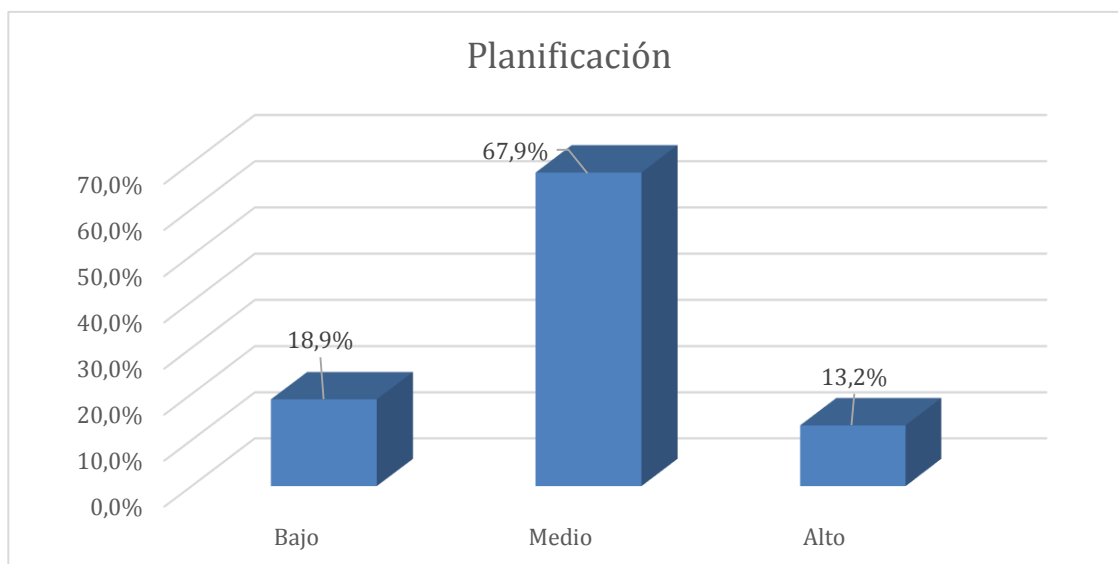
Nota. Tabla 19

Interpretación

Los porcentajes (10%–12%) se distribuyen de manera homogénea entre los indicadores, indicando un patrón uniforme de percepción, aunque con niveles intermedios en la práctica

Figura 18

Análisis factor procesos – análisis de frecuencia



Interpretación

El 67.9% percibe nivel medio, 18.9% nivel bajo y 13.2% nivel alto. Esto evidencia prácticas aceptables pero no consolidadas, con margen para institucionalizar mejores hábitos de planificación.

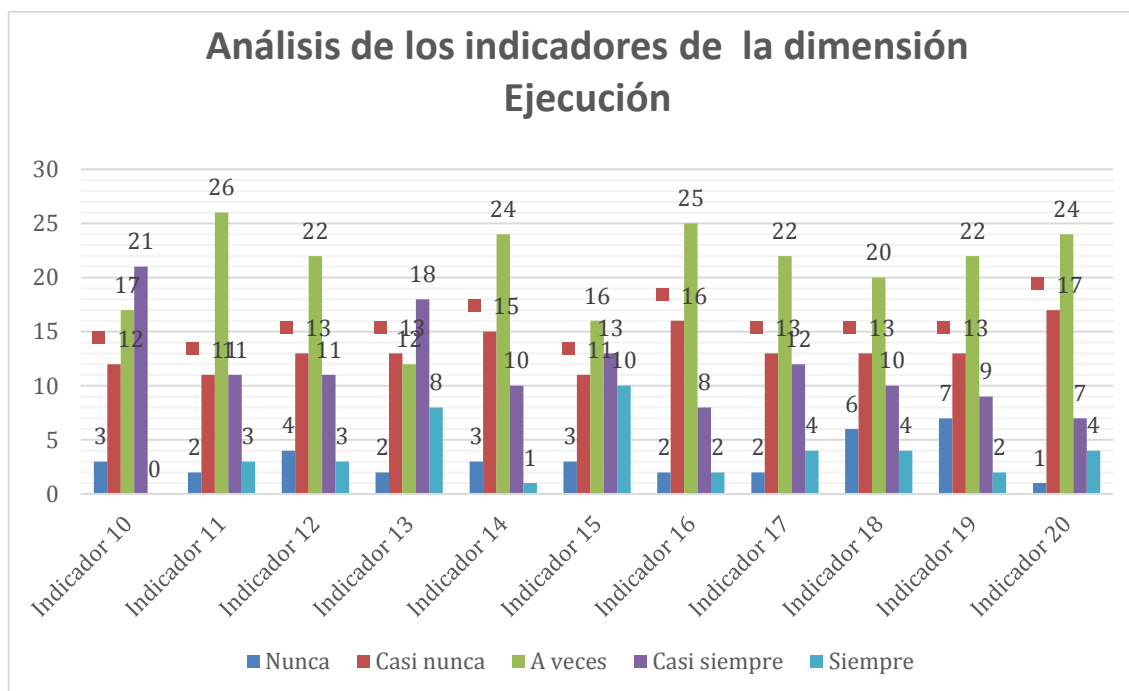
Tabla 15*Análisis factor procesos – indicador dimensión planificación valor total*

	Valor acumulado	Valor porcentual
Indicador 1	164	11%
Indicador 2	154	11%
Indicador 3	158	11%
Indicador 4	145	10%
Indicador 5	153	11%
Indicador 6	177	12%
Indicador 7	174	12%
Indicador 8	157	11%
Indicador 9	147	10%
Total	1429	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26**Tabla 16***Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución*

	Porcentaje										
	Frecuencia										
	Indicador 10	Indicador 11	Indicador 12	Indicador 13	Indicador 14	Indicador 15	Indicador 16	Indicador 17	Indicador 18	Indicador 19	Indicador 20
Nunca	3	2	4	2	3	3	2	2	6	7	1
Casi nunca	12	11	13	13	15	11	16	13	13	13	17
A veces	17	26	22	12	24	16	25	22	20	22	24
Casi siempre	21	11	11	18	10	13	8	12	10	9	7
Siempre	0	3	3	8	1	10	2	4	4	2	4
	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

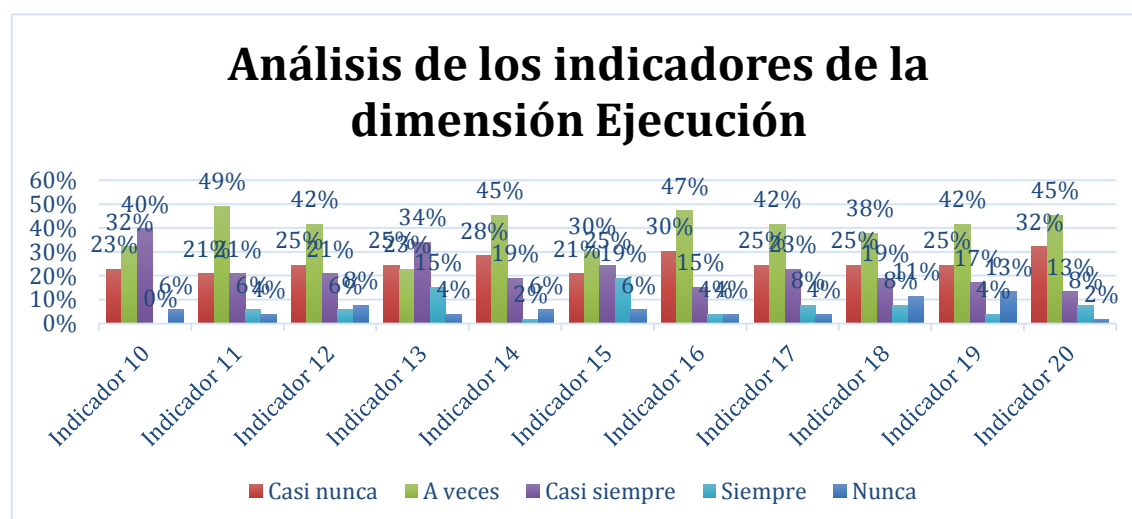
Figura 19*Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución***Interpretación**

La mayoría de respuestas se ubica en “A veces” (20–26%), indicando ejecución intermitente. “Casi siempre” refleja avances en algunos procesos, mientras que “Nunca” y “Casi nunca” evidencian debilidades. La categoría “Siempre” es escasa, mostrando ejecución plena poco frecuente.

Tabla 17*Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución*

	Porcentaje										
	Indicador 10	Indicador 11	Indicador 12	Indicador 13	Indicador 14	Indicador 15	Indicador 16	Indicador 17	Indicador 18	Indicador 19	Indicador 20
Nunca	6%	4%	8%	4%	6%	6%	4%	4%	11%	13%	2%
Casi nunca	23%	21%	25%	25%	28%	21%	30%	25%	25%	25%	32%
A veces	32%	49%	42%	23%	45%	30%	47%	42%	38%	42%	45%
Casi siempre	40%	21%	21%	34%	19%	25%	15%	23%	19%	17%	13%
Siempre	0%	6%	6%	15%	2%	19%	4%	8%	8%	4%	8%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 20*Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución*

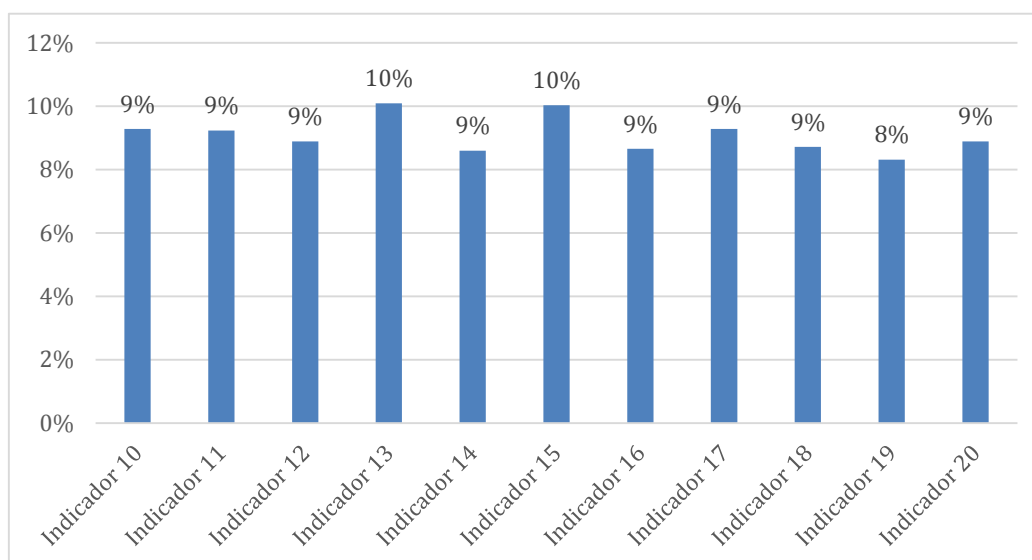
Nota. Tabla 23

Interpretación

La ejecución se caracteriza por inconstancia y falta de sistematización. “A veces” predomina (34–49%), con presencia de “Casi nunca” y “Nunca” en indicadores críticos. Las categorías “Casi siempre” y “Siempre” son limitadas, evidenciando ejecución aún no consolidada.

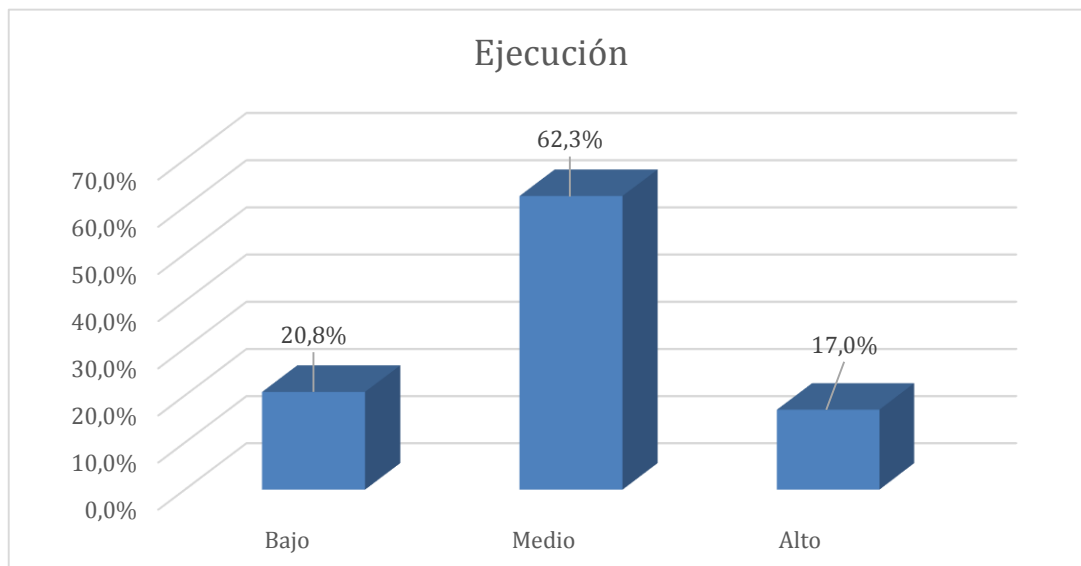
Figura 21

Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución



Interpretación

Los porcentajes en “Nunca” oscilan entre 8% y 10%, mostrando ausencia parcial de ejecución en ciertos indicadores. Aunque no es alarmante, se evidencia la necesidad de fortalecer seguimiento, recursos y claridad en responsabilidades.

Figura 22*Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución*

El 62.3% percibe nivel medio, 20.8% bajo y 17.0% alto. Esto indica prácticas intermedias, con deficiencias importantes y limitada consolidación de procesos bien ejecutados. Se requiere fortalecer capacidades operativas y estandarizar procedimientos.

Tabla 18*Análisis factor procesos – análisis dimensión ejecución valor total*

	Valor acumulado	Valor porcentual
Indicador 10	162	9%
Indicador 11	161	9%
Indicador 12	155	9%
Indicador 13	176	10%
Indicador 14	150	9%
Indicador 15	175	10%
Indicador 16	151	9%
Indicador 17	162	9%
Indicador 18	152	9%
Indicador 19	145	8%
Indicador 20	155	9%
Total	1744	100%

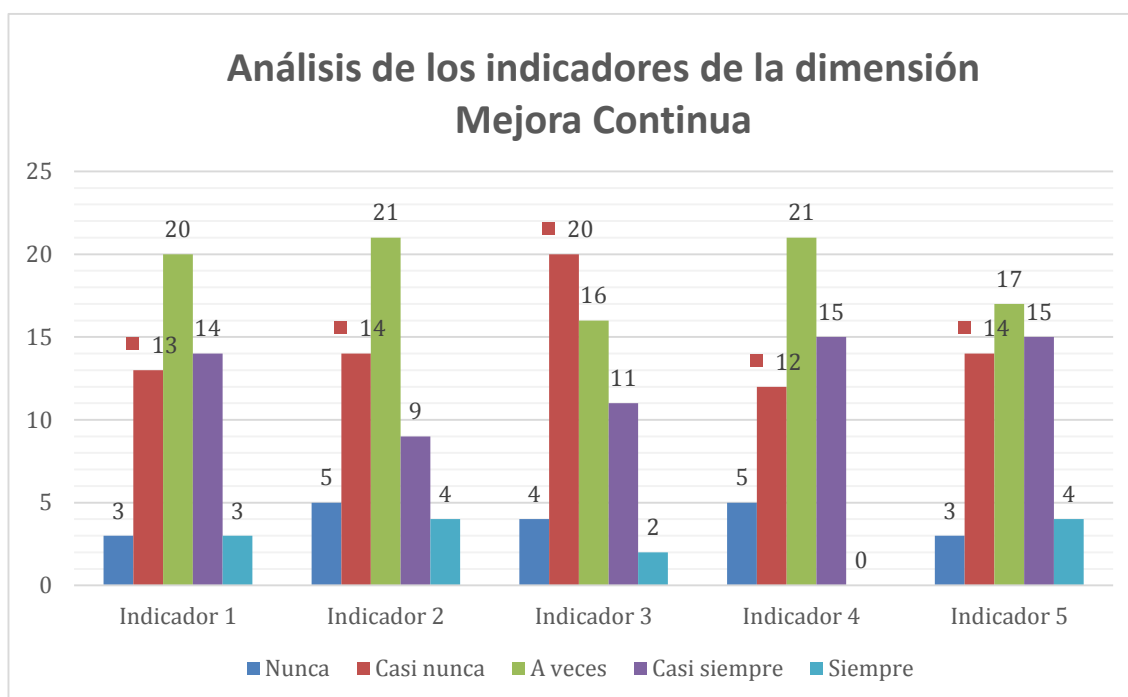
Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Tabla 19
Dimensión factor mejora continua

	Porcentaje				
	Frecuencia				
	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5
Nunca	3	5	4	5	3
Casi nunca	13	14	20	12	14
A veces	20	21	16	21	17
Casi siempre	14	9	11	15	15
Siempre	3	4	2	0	4
	53	53	53	53	53

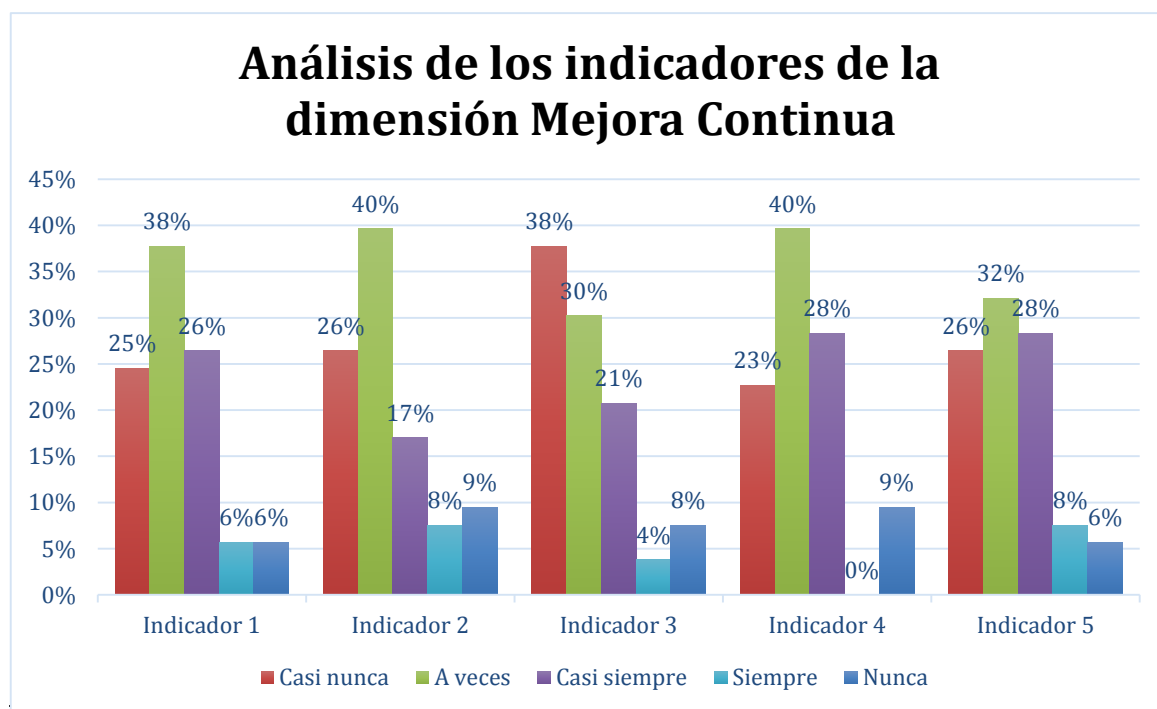
Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26

Figura 23
Análisis dimensión mejora continua



Se observa predominio de “A veces” y presencia significativa de “Casi nunca”, reflejando ejecución irregular y falta de sistematización. Las categorías “Casi siempre” y “Siempre” son bajas, evidenciando ausencia de cultura institucional consolidada de mejora continua.

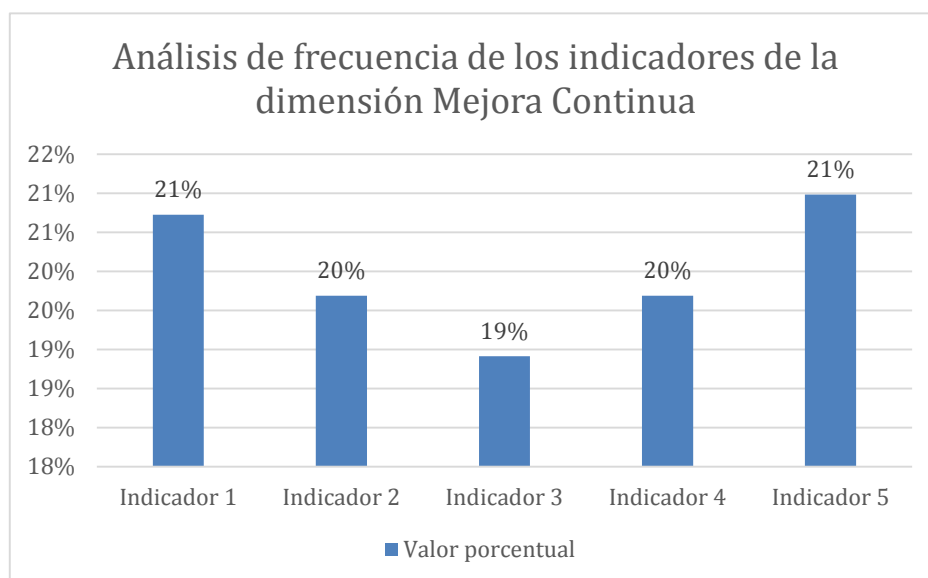
Figura 24
Análisis dimensión mejora continua



La mejora continua se aplica de manera irregular, con “A veces” entre 30% y 40%, y “Casi nunca” entre 25% y 38%. Las respuestas positivas (“Casi siempre” y “Siempre”) son bajas. Esto confirma que la dimensión no ha sido internalizada como práctica institucional constante.

En conjunto, estos resultados permiten concluir que la dimensión Mejora Continua no ha sido aún internalizada como una práctica institucional transversal y constante. Se requiere, por tanto, un fortalecimiento de la cultura organizacional en torno a la mejora continua, mediante estrategias que incluyan monitoreo sistemático, participación activa de los actores institucionales, y retroalimentación permanente basada en evidencias.

Figura 25
Análisis dimensión mejora continua

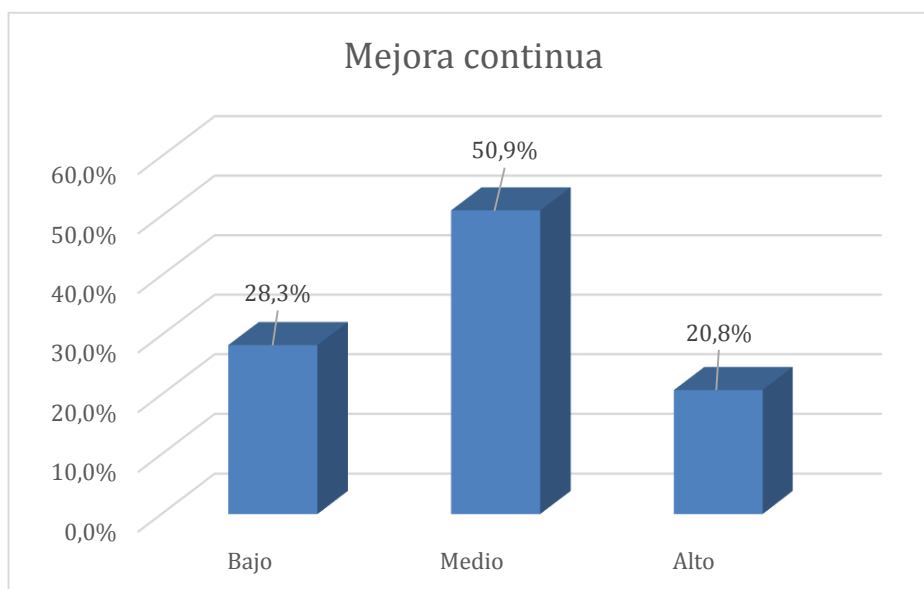


Interpretación

Los indicadores 1 y 5 presentan mayor frecuencia (21%), mientras que el indicador 3 registra menor frecuencia (19%). La distribución es relativamente homogénea, indicando participación equilibrada, aunque no refleja necesariamente eficacia o sistematicidad en la práctica.

En conjunto, estos resultados indican que no hay grandes brechas de participación o enfoque entre los indicadores, lo cual es positivo desde el punto de vista del diseño del instrumento. Sin embargo, la información debe ser complementada con los niveles de cumplimiento (como se analizó en gráficos anteriores), ya que la frecuencia no necesariamente refleja eficacia o sistematicidad en la aplicación de los procesos de mejora continua.

Figura 26
Análisis dimensión mejora continua



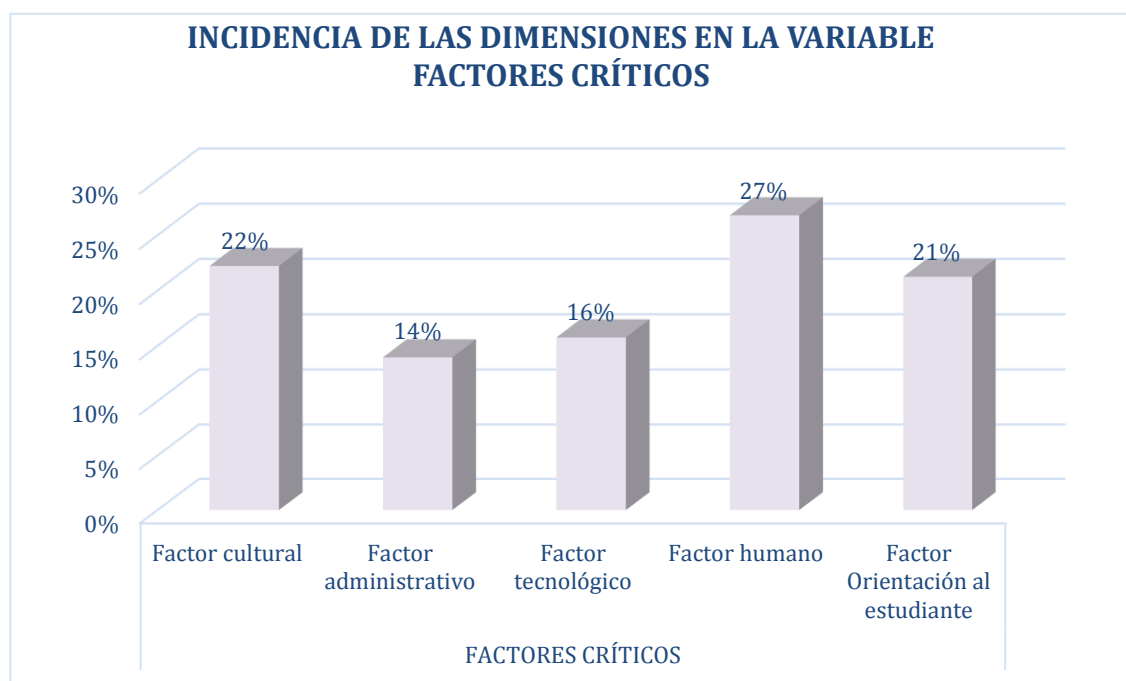
Interpretación

El 50.9% ubica la dimensión en nivel medio, 28.3% en bajo y 20.8% en alto. Esto evidencia que la mejora continua se encuentra en etapa intermedia, con buenas prácticas presentes pero no sistematizadas, requiriendo intervención estratégica para consolidación.

En conjunto, los resultados evidencian que la dimensión Mejora Continua se encuentra en una etapa de desarrollo intermedio, con importantes oportunidades de fortalecimiento. Para avanzar hacia un nivel superior, se recomienda institucionalizar políticas claras de gestión de la calidad, promover la evaluación y retroalimentación continua de procesos, y fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, el aprendizaje y la mejora permanente.

Tabla 20*Análisis dimensión mejora continua valor total*

	Valor acumulado	Valor porcentual
Indicador 1	160	21%
Indicador 2	152	20%
Indicador 3	146	19%
Indicador 4	152	20%
Indicador 5	162	21%

Nota. Elaboración propia mediante el programa SPSS-26**Figura 27***Incidencia de las dimensiones en la variable factores críticos**Nota. Tabla 27*

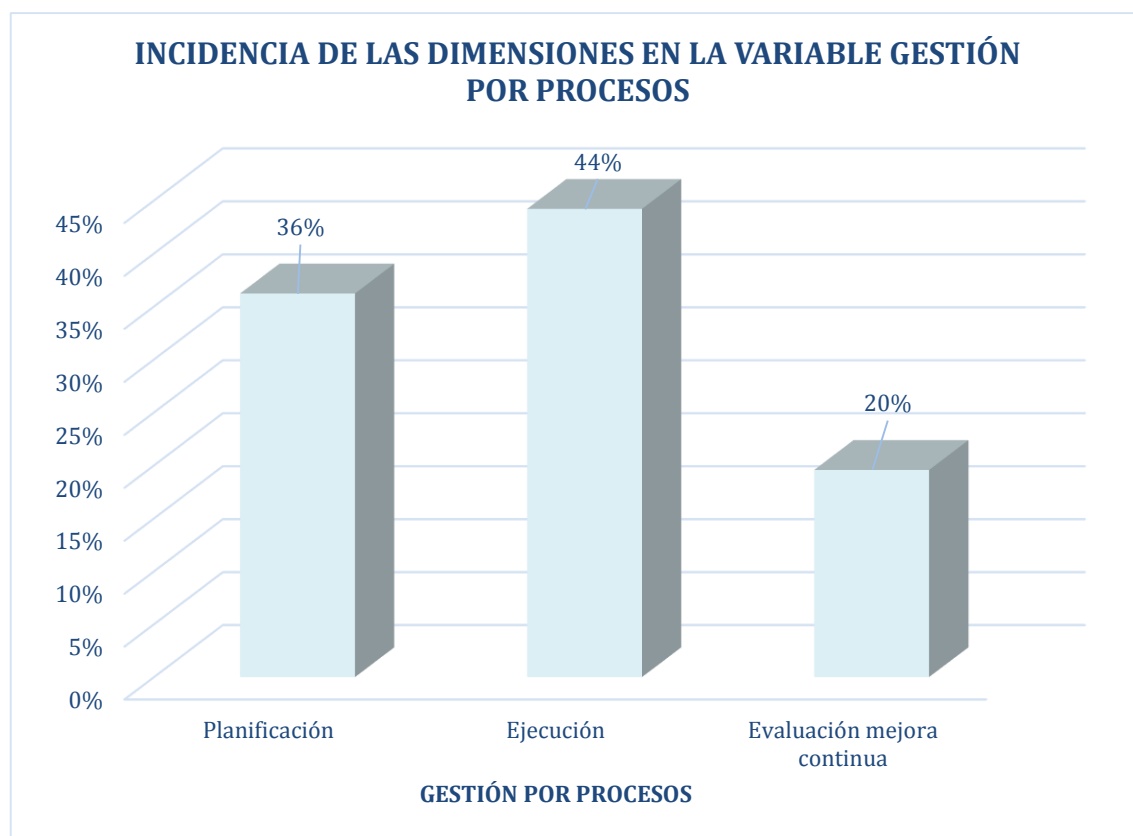
Interpretación

El factor humano (27%), cultural (22%) y orientación al estudiante (21%) son los más determinantes, mientras que los factores tecnológicos (16%) y administrativo (14%) tienen menor incidencia relativa. Esto resalta la necesidad de priorizar talento, cultura y atención al estudiante para mejorar los procesos institucionales.

En conjunto, estos resultados muestran que los factores humanos y culturales, junto con la orientación al estudiante, son los elementos críticos que deben ser priorizados en la toma de decisiones estratégicas para el mejoramiento institucional. Asimismo, se sugiere prestar atención equilibrada a los factores tecnológicos y administrativos para asegurar una gestión integral.

Figura 28

Incidencia de las dimensiones en la variable gestión por procesos



Intepretación

La ejecución (44%) tiene la mayor incidencia, seguida de planificación (36%) y evaluación y mejora continua (20%). Esto indica que la gestión por procesos está fuertemente orientada a la acción operativa, con apoyo en planificación, pero con desafíos pendientes en consolidar la evaluación y mejora continua como práctica habitual.

En conjunto, estos resultados reflejan que la gestión por procesos en la institución está fuertemente orientada a la ejecución, con un apoyo considerable en la planificación, pero con desafíos pendientes en la consolidación de la evaluación y mejora continua como práctica habitual y transversal.

En síntesis, los resultados empíricos presentados permiten apreciar que la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann se encuentra en una etapa de avance gradual, caracterizada por la coexistencia de factores que, en algunos casos, limitan su consolidación, y en otros, actúan como impulsores del cambio institucional.

Los factores culturales continúan representando los principales desafíos, debido a la persistencia de prácticas tradicionales y a la limitada articulación entre unidades académicas y administrativas. No obstante, se evidencian fortalezas en los factores humanos y tecnológicos, expresadas en la predisposición del personal para capacitarse, la renovación del equipamiento y los esfuerzos de modernización promovidos por la alta dirección.

De manera general, la UNJBG muestra un escenario de transición organizacional, donde las iniciativas de mejora y la orientación hacia el servicio estudiantil se consolidan progresivamente como ejes de una nueva cultura institucional. Estos hallazgos constituyen la base para la formulación de estrategias que permitan fortalecer la gestión por procesos en la universidad, las cuales se desarrollan en el siguiente objetivo específico.

4.3 Discusión de resultados del objetivo específico N°4

Analizar la relación entre los factores críticos y las limitaciones que presenta la universidad en la implementación de la gestión por procesos.

Con la finalidad de analizar la relación existente entre los factores críticos y las limitaciones que enfrenta la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG) en la implementación de la gestión por procesos, se integraron los hallazgos obtenidos en los objetivos anteriores. El presente análisis permite identificar de qué manera los factores culturales, tecnológicos, estructurales, humanos y orientados al servicio influyen —de forma positiva o negativa— en la superación de las barreras institucionales que dificultan el tránsito hacia un modelo de gestión basado en procesos.

Respecto a la relación entre los factores críticos y las limitaciones institucionales; los resultados de la investigación evidencian que las limitaciones identificadas en la UNJBG se encuentran estrechamente vinculadas a los factores críticos de éxito, cuya manifestación incide directamente en el avance o en la demora de la implementación de la gestión por procesos. La siguiente tabla resume esta relación:

Análisis interpretativo:

El análisis integrado de los factores críticos y las limitaciones institucionales permite advertir que los desafíos de la UNJBG en materia de gestión por procesos no se originan de manera aislada, sino que forman parte de un sistema de interdependencias.

El factor cultural se identifica como la base de todos los demás: la resistencia al cambio y la comunicación interna insuficiente condicionan la efectividad de las iniciativas tecnológicas, estructurales y humanas. La ausencia de una cultura de

innovación limita la participación del personal y ralentiza la incorporación de buenas prácticas de gestión.

En el ámbito tecnológico, si bien se evidencia una mejora en equipamiento e infraestructura, la falta de integración entre sistemas administrativos y académicos genera duplicidades y dificulta el seguimiento de los procesos, lo que demuestra que la innovación tecnológica no puede avanzar sin un soporte cultural y estructural adecuado.

El factor estructural refuerza estas limitaciones: la organización vertical y la ausencia de una unidad especializada en gestión por procesos reducen la capacidad de coordinación y de monitoreo técnico. Ello afecta la sostenibilidad de las acciones de mejora, que dependen del impulso temporal de las autoridades más que de un sistema institucionalizado.

Por otro lado, el factor humano representa un punto de inflexión. Los resultados muestran un alto nivel de predisposición al cambio entre el personal, pero la carencia de programas de capacitación sistemática y la desigualdad en el liderazgo intermedio dificultan traducir ese potencial en resultados sostenibles.

Finalmente, el factor orientado al servicio estudiantil sintetiza la interrelación de los anteriores. Cuando la gestión universitaria no está plenamente centrada en el usuario final, los avances tecnológicos o administrativos pierden sentido práctico. La calidad del servicio académico depende de la articulación de todos los factores en función de la satisfacción y la experiencia del estudiante.

En conjunto, el análisis evidencia que los factores críticos de éxito y las limitaciones institucionales mantienen una relación sistémica, en la cual los aspectos culturales, tecnológicos y estructurales condicionan la eficacia de los procesos, mientras

que los factores humanos y orientados al servicio constituyen las palancas de transformación más prometedoras.

Superar las limitaciones detectadas requiere una estrategia integral de gestión del cambio que combine liderazgo institucional, comunicación interna efectiva, programas permanentes de capacitación e integración tecnológica. Solo mediante la articulación de estos componentes será posible consolidar en la UNJBG una cultura organizacional orientada a procesos, resultados y mejora continua.

4.4 Análisis estadístico inferencial

4.4.1. Prueba de normalidad Shapiro-Wilk

Se realizó la prueba de normalidad para determinar si el conjunto de datos sigue una distribución normal. Según el resultado se determina que los comportamientos de los datos siguen una distribución normal, lo que conlleva a usar estadística paramétrica.

Normalidad de residuos – Shapiro-Wilk, para su interpretación se debe considerar: La prueba se aplica para datos menores a 100 respuestas se usa la prueba Shapiro Wilk para verificar si los datos siguen una distribución normal. Si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

P-value $> 0,05$ Se acepta la hipótesis nula. (mayor)

P-value $< 0,05$ Se rechaza la hipótesis nula (menor)

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
FCRITICOS	0,118	49	0,084	0,965	49	0,158
GPROCESOS	0,070	49	0,200*	0,977	49	0,439

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Hipótesis

H0 (hipótesis nula): La distribución es normal

H1 (hipótesis alterna): La distribución no es normal

Conclusión:

La prueba de normalidad para la variable Factores críticos como resultados establecen un P valor = a 0,158 con lo que se concluye:

$P = 0,158 > a 0,05$ se acepta la hipótesis nula, es decir los datos siguen una distribución normal para la variable Factores críticos. La prueba de normalidad para la variable Gestión por procesos como resultados establecen un P valor = a 0,439 con lo que se concluye:

$P = 0,439 > a 0,05$ se acepta hipótesis nula, es decir los datos son normales para variable Gestión por procesos.

Por cuanto, podemos concluir en que los datos para las variables siguen una distribución normal por ello se debe realizar un análisis estadístico paramétrico, en este caso, la estadística utilizada es el coeficiente de Correlación de Pearson que sirve para medir el grado de correlación entre las variables.

Finalmente se realizan las pruebas de hipótesis mediante estadística paramétrica, usando el coeficiente de correlación de Pearson, que es una medida estadística que permitirá determinar el grado de correlación entre las dos variables cuantitativas (Factores críticos y gestión por procesos).

4.4.2. Contrastación de hipótesis general

La hipótesis general

H_1 : Existe una relación significativa entre los factores críticos y la implementación de la gestión por procesos. Esta fue contrastada con el coeficiente de correlación de Pearson. Cuyos resultados indican una correlación positiva significativa, permitiendo así rechazar la hipótesis Nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_1).

Variables	Factores críticos	Gestión por procesos
Factores críticos	1	0,458**
Gestión por procesos	0,458**	1

Nota: $p = 0,001 < 0,05$ (significativa)

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

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0,458$, lo que indica una relación positiva moderada entre los factores críticos y la gestión por procesos. Asimismo, el nivel de significancia ($p = 0,001$) es menor a 0,05 lo que confirma que la relación es estadísticamente significativa.

Los resultados evidencian que los factores críticos influyen de manera significativa en la implementación de la gestión por procesos, en coherencia con el comportamiento observado en el análisis de las variables.

En ese sentido, los factores críticos como la cultura organizacional, además de la estructura administrativa, limitaciones tecnológicas, así como las competencias humanas y la orientación hacia los estudiantes influyen de manera significativa en el grado de implementación de la gestión por procesos en la UNJBG.

Por lo tanto, la correlación significativa de los factores críticos con la implementación de la gestión por procesos muestra un desafío estratégico en la UNJBG en términos de la alineación de sus procesos internos.

4.5 Síntesis de los hallazgos

El análisis de los resultados permite identificar que los factores culturales constituyen una de las principales limitaciones en la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG. Una proporción significativa de los encuestados manifestó que persiste una resistencia al cambio y una cultura organizacional anclada en esquemas tradicionales. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por González y Ortiz (2020), quienes sostienen que la resistencia cultural en el sector público es uno de los principales obstáculos para la adopción de modelos innovadores de gestión. Asimismo, la débil comunicación interdepartamental y la escasa orientación hacia el trabajo colaborativo generan duplicidad de funciones y fragmentación en los procesos administrativos.

En relación con los factores administrativos, los resultados reflejan debilidades en la planificación estratégica y en la estandarización de procedimientos. Los encuestados señalaron que los procesos suelen operar de manera aislada, sin articulación con los objetivos institucionales, lo cual repercute en la eficiencia. Este hallazgo se alinea con lo expuesto por Pérez y Ramírez (2019), quienes advierten que la falta de integración y de indicadores de desempeño limita la capacidad de las universidades públicas para garantizar servicios oportunos y de calidad.

Respecto a los factores tecnológicos, se evidenció una marcada insuficiencia en la disponibilidad de herramientas digitales modernas y en la capacitación para su uso. Una parte considerable de los participantes resaltó la necesidad de contar con sistemas integrados de gestión que permitan agilizar trámites y reducir la burocracia. Esta situación confirma lo planteado por Hammer (2015), para quien la tecnología es un habilitador clave de la gestión por procesos, y su ausencia genera cuellos de botella operativos.

En cuanto a los factores humanos, los hallazgos muestran que gran parte del personal administrativo carece de capacitación específica en gestión por procesos. Si bien se reconoce la existencia de esfuerzos de formación, estos resultan insuficientes y no alcanzan a todos los niveles jerárquicos. La literatura respalda este punto: García y Díaz (2020) señalan que la falta de competencias técnicas en los servidores públicos incrementa la resistencia al cambio y limita la efectividad de los programas de modernización institucional.

Finalmente, los factores orientados al estudiante revelan que, pese a los avances, todavía existe una brecha en la atención de sus necesidades como usuarios principales de los servicios universitarios. Se identificó que los procesos administrativos vinculados a trámites estudiantiles son percibidos como lentos y poco accesibles, lo que impacta en la experiencia universitaria. Según Mendoza (2018), la gestión por procesos en educación superior debe priorizar la satisfacción de los estudiantes como parte de su misión de calidad y servicio.

En síntesis, los resultados muestran que los factores culturales, administrativos, tecnológicos, humanos y orientados al estudiante actúan de manera interrelacionada en la UNJBG, limitando la implementación efectiva de la gestión por procesos. La evidencia empírica respalda la hipótesis de que las limitaciones no se deben a un solo aspecto aislado, sino a una combinación de elementos estructurales y culturales que configuran un escenario complejo. Este panorama confirma la necesidad de un enfoque integral de mejora continua, en línea con lo recomendado por Rummler y Brache (2013), quienes subrayan que la gestión por procesos solo puede consolidarse cuando se aborda de manera sistémica y con compromiso institucional sostenido.

DISCUSIONES

La presente discusión integra los hallazgos obtenidos en la investigación con el marco teórico y los antecedentes nacionales e internacionales revisados. El propósito es explicar de qué manera los factores críticos identificados afectan la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), y cómo estos resultados se relacionan —por coincidencia, semejanza o contraste— con la literatura especializada.

✓ **Discusión del objetivo específico 01**

Explicar el concepto de gestión por procesos y su relevancia en el ámbito de la administración pública:

Los resultados muestran que, si bien existe conocimiento parcial sobre los fundamentos de la gestión por procesos, la cultura organizacional de la UNJBG continúa orientada a esquemas tradicionales, fragmentados y centrados en funciones. Esta situación coincide con Hammer y Champy (1993), quienes señalan que las organizaciones con estructuras funcionales tienden a mantener prácticas burocráticas que dificultan el tránsito hacia modelos basados en procesos. De igual modo, los hallazgos se asemejan a lo planteado por Davenport (1993), respecto a que la gestión por procesos exige una visión transversal que priorice la generación de valor por sobre la jerarquía.

Asimismo, el reconocimiento limitado de la relevancia del enfoque por procesos dentro de la gestión pública confirma lo señalado por SERVIR (2021), al indicar que muchas entidades públicas en el país aún no consolidan una cultura institucional orientada a la mejora continua y la simplificación administrativa. De manera complementaria, la OCDE (2017), advierte que las instituciones públicas suelen enfrentar restricciones estructurales para adoptar modelos modernos de gestión lo cual se refleja claramente en la UNJBG.

En conjunto, estos resultados muestran que la comprensión conceptual en la universidad es insuficiente para sustentar un proceso de modernización sostenido, situación que coincide plenamente con las dificultades descritas por la literatura especializada en contextos públicos.

✓ **Discusión del objetivo específico 02**

Sistematizar los factores limitantes o de éxito identificados en la implementación de la gestión por procesos

Los factores críticos identificados en la literatura —culturales, humanos, tecnológicos, administrativos y orientados al servicio— se encuentran presentes en la UNJBG, lo cual demuestra una alta consistencia entre los antecedentes y los resultados de la investigación.

El factor cultural, considerado por varios autores como una de las principales barreras, coincide con lo encontrado por Martínez y Fuster (2019), quienes documentaron que la resistencia al cambio y la permanencia de patrones burocráticos constituyen los obstáculos más recurrentes en universidades públicas. Asimismo, los resultados de la UNJBG se asemejan a lo señalado por Pérez y Ramírez (2019), para quienes la cultura institucional es determinante en la adopción de nuevas metodologías de gestión.

En cuanto al factor humano, la literatura revisada indica que las competencias del personal y el liderazgo operativo influyen en la implementación de la gestión por procesos. Esto confirma lo planteado por Martínez y Ramos (2020), quienes evidencian que la falta de capacitación específica limita la eficacia de los cambios organizacionales en instituciones de educación superior.

El factor tecnológico, por su parte, aparece reiteradamente en los antecedentes internacionales. Los hallazgos obtenidos son consistentes con Tan y Lim (2020), quienes sostienen que la falta de integración de sistemas y la infraestructura tecnológica insuficiente dificultan la trazabilidad y estandarización de procesos.

Finalmente, la presencia del factor orientado al estudiante como elemento crítico en la UNJBG aporta un aspecto relevante a la literatura. Aunque muchos antecedentes enfatizan factores administrativos o tecnológicos, varios estudios recientes —como los de Larsen y Pedersen (2021)— destacan que los procesos deben alinearse con la creación de valor para los usuarios; en este caso, los estudiantes. La coincidencia entre la literatura y los resultados muestra que la orientación al usuario es un componente que influye en la percepción de eficiencia institucional.

✓ **Discusión del objetivo específico 03**

Describir la forma en que los factores críticos se manifiestan en la realidad institucional de la UNJBG

Los factores críticos identificados no solo están presentes en la universidad, sino que se manifiestan con características específicas que reflejan su contexto organizacional.

El factor cultural se expresa en la resistencia al cambio, la permanencia de prácticas burocráticas y la preferencia por estructuras jerárquicas. Esto coincide con Schein (2010), quien señala que las creencias institucionales arraigadas condicionan la aceptación de nuevas prácticas. Asimismo, esta manifestación se asemeja a lo descrito por Martínez y Fuster (2019) en universidades públicas de la región.

El factor humano se evidencia en la necesidad de formación especializada, ausencia de liderazgo articulador y limitaciones en la comunicación interna. Este

resultado confirma lo encontrado por Martínez y Ramos (2020), quienes destacan que el éxito del enfoque por procesos depende directamente de las competencias del personal y del respaldo de los líderes institucionales.

En relación con el factor tecnológico, la UNJBG enfrenta la falta de sistemas integrados, problemas en la sistematización de información y escaso soporte digital. Esta situación coincide con lo señalado por Tan y Lim (2020), quienes identifican que la carencia de plataformas integradas retrasa la modernización en instituciones de educación superior.

Respecto al factor administrativo o estructural, la existencia de procesos fragmentados y la débil articulación entre áreas se asemeja a lo planteado por González y Ortiz (2020), quienes afirman que la rigidez organizacional limita la implementación de modelos basados en procesos.

Finalmente, el factor orientado al estudiante se manifiesta en la percepción de los estudiantes respecto a la calidad y fluidez de los procesos. Su importancia coincide con la orientación propuesta por SERVIR (2021), que enfatiza que la modernización debe centrarse en el usuario final. Este resultado amplía la comprensión del enfoque de valor público dentro del contexto universitario peruano.

✓ **Discusión del objetivo específico 04**

Analizar la relación entre los factores críticos y las limitaciones que presenta la UNJBG en la implementación de la gestión por procesos

Los resultados muestran que la relación entre los factores críticos y las limitaciones institucionales es directa y significativa. La influencia del factor cultural — identificado como el más determinante— explica en gran medida la persistencia de

estructuras rígidas y la baja aceptación de cambios. Este hallazgo confirma lo planteado por Hammer y Champy (1993), para quienes la transformación organizacional requiere romper paradigmas arraigados.

La relación entre el factor humano y las limitaciones de implementación coincide con Martínez y Ramos (2020), quienes indican que la ausencia de liderazgo y la insuficiente capacitación reducen la eficacia de los procesos modernizados.

Respecto al factor tecnológico, los resultados se asemejan a los hallazgos de Tan y Lim (2020), pues la falta de integración digital dificulta la estandarización, el seguimiento y la mejora continua.

El factor administrativo, vinculado a la fragmentación de procesos, coincide con González y Ortiz (2020), quienes sostienen que los modelos tradicionales limitan la coordinación entre áreas en instituciones públicas.

Finalmente, la relación entre el factor orientado al estudiante y las limitaciones en la gestión institucional demuestra que la ausencia de un enfoque de valor público afecta la percepción de eficiencia. Esto confirma la orientación propuesta por SERVIR (2021), que coloca al ciudadano —en este caso, el estudiante— como eje del proceso.

En conjunto, la evidencia muestra que los factores críticos actúan de manera interdependiente: los aspectos culturales condicionan las capacidades humanas; estas, a su vez, dependen del soporte tecnológico; y ambas influyen en la estructura administrativa y en la calidad del servicio al estudiante. Este encadenamiento explica las limitaciones que enfrenta la UNJBG para adoptar plenamente la gestión por procesos.

CONCLUSIONES

1. La investigación permitió evidenciar que la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann se encuentra condicionada por la presencia de factores críticos interrelacionados de naturaleza cultural, administrativa, tecnológica y humana, los cuales se manifiestan mayoritariamente en niveles intermedios. Asimismo, se determinó que existe una relación positiva moderada y estadísticamente significativa ($r = 0.458$; $p = 0.001$) entre los factores críticos y la gestión por procesos, lo que evidencia su influencia en el desarrollo institucional. Este escenario refleja una organización en proceso de transición, con avances normativos y conceptuales aún no plenamente consolidados en la práctica institucional.
2. Se concluye que la gestión por procesos constituye un enfoque fundamental de la administración pública moderna al promover la orientación a resultados, la articulación transversal y la mejora continua. En el contexto universitario, este modelo representa una herramienta clave para fortalecer la eficiencia institucional; no obstante, su adecuada comprensión conceptual resulta insuficiente si no se acompaña de condiciones organizacionales que viabilicen su aplicación efectiva.
3. La investigación permitió identificar que los principales factores críticos para la implementación de la gestión por procesos se concentran en la resistencia cultural al cambio, la rigidez administrativa, las limitaciones tecnológicas y las brechas en capacitación y liderazgo. Asimismo, se reconoce que el liderazgo institucional, la capacitación continua, la comunicación interna y el soporte tecnológico actúan como factores facilitadores para su sostenibilidad.
4. En la realidad institucional de la UNJBG, los factores críticos evaluados se manifiestan predominantemente en niveles medios, evidenciando avances parciales aún no consolidados. Los factores tecnológicos y de mejora continua presentan mayores debilidades, mientras que los factores humano y cultural muestran condiciones iniciales favorables que requieren fortalecimiento, lo que

revela la existencia de una base institucional susceptible de ser optimizada para una implementación más integral de la gestión por procesos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la universidad fortalezca la cultura organizacional orientada a procesos. La evidencia demuestra que la cultura institucional constituye un factor crítico en la gestión por procesos. Por ello, se recomienda implementar programas de cambio organizacional que promuevan valores como la colaboración, la transparencia y la orientación a resultados. Estos programas deben articularse con campañas de sensibilización dirigidas a toda la comunidad universitaria, especialmente a los niveles directivos y administrativos, cuyo compromiso resulta indispensable para la sostenibilidad de los cambios. La UNJBG debe consolidar una identidad institucional que considere la gestión por procesos como parte de su ADN organizacional, reduciendo resistencias internas y favoreciendo la cohesión institucional.
2. Asimismo, se recomienda realizar una estandarización y documentación sistemática de procesos. El estudio identificó deficiencias en la claridad y uniformidad de los procedimientos administrativos y académicos. Se recomienda, por tanto, desarrollar y mantener actualizados manuales de procesos, flujogramas y matrices de indicadores para cada unidad orgánica. La estandarización permitirá uniformizar la gestión, garantizar la trazabilidad de las acciones y facilitar los procesos de auditoría interna y externa, contribuyendo directamente a la calidad institucional y al cumplimiento de las Condiciones Básicas de Calidad establecidas por la SUNEDU.
3. Se sugiere diseñar e implementar un plan integral de capacitación dirigido al personal directivo, docente y administrativo, enfocado en el desarrollo de competencias técnicas y gerenciales vinculadas a la gestión por procesos, la mejora continua y la innovación institucional. Esta formación debe ser sostenida, certificada y articulada con la política de desarrollo del talento humano, en concordancia con las directrices de SERVIR y las buenas prácticas del sector público. El fortalecimiento de capacidades contribuirá a consolidar una gestión universitaria más profesional, eficiente y orientada a resultados.
4. Se recomienda priorizar la inversión en plataformas digitales que automaticen los procesos y permitan la interoperabilidad entre sistemas internos y externos,

garantizando la trazabilidad y transparencia de la información. La adopción de tecnologías integradas reducirá tiempos, mejorará la atención a los usuarios y fortalecerá la rendición de cuentas, elementos esenciales en un contexto de gobernanza universitaria moderna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR). (2021). *Guía para la implementación de la gestión por procesos en el sector público*. Lima: SERVIR.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Escobar, A., & Cuervo, C. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36.

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.ª ed.). Morata.

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.

González, E., & Castro, A. (2018). *Gestión universitaria con enfoque de calidad*. Fondo Editorial Universitario.

González, M., & Ortiz, L. (2020). *Gestión por procesos en instituciones públicas: Retos y buenas prácticas*. Fondo Editorial de la Escuela Nacional de Administración Pública.

Hammer, M. (2015). *Faster, cheaper, better: The 9 levers for transforming how work gets done*. Crown Business.

González, L., & Ortiz, R. (2020). *Gestión universitaria y enfoque por procesos en instituciones públicas de educación superior*. *Revista de Gestión Pública*, 8(2), 45–63.

Hammer, M. (2015). *Faster, cheaper, better: The 9 levers for transforming how work gets done*. Crown Business.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Hammer, M., & Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 77(6), 108–118.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Mendoza, J. (2018). Implementación de la gestión por procesos en universidades públicas peruanas: estudio de casos. *Revista de Gestión Pública*, 7(2), 45–62.

Ministerio de Educación del Perú – MINEDU. (2020). *II Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación del Perú – MINEDU. (2022). *Política de modernización de la gestión educativa en universidades públicas*. Ministerio de Educación.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2017). *Gobernanza pública en América Latina: Avances y desafíos*. París: OCDE Publishing.

Pérez, A., & Ramírez, F. (2019). Resistencia al cambio en la gestión pública universitaria. *Revista Latinoamericana de Educación Superior*, 35(1), 115–132.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson.

Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research: A resource for users of social research methods in applied settings* (4th ed.). Wiley.

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart*. Jossey-Bass.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2021). *Metodología de la*

investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

SERVIR. (2021). *Guía para la implementación de la gestión por procesos en entidades públicas*. Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU. (2022). *Condiciones básicas de calidad para universidades públicas*. SUNEDU.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODOS/TÉCNICAS
PG: ¿Cuáles son los factores críticos que obstaculizan la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann durante el año 2024? PE1: ¿En qué consiste la gestión por procesos y cuál es su relevancia en el marco de la administración pública?	OG: Identificar los factores críticos que dificultan la implementación de la gestión por procesos en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG). OE1: Explicar el concepto de gestión por procesos y su relevancia en el ámbito de la administración pública.	H1.1: La conceptualización de la gestión por procesos permite comprender su importancia en la administración pública. H1.2: La sistematización de los factores limitantes o de éxito contribuye a identificar las principales barreras de implementación.	FACTORES CRÍTICOS Son los elementos determinantes que influyen directamente en el éxito o fracaso de un proceso de gestión dentro de una organización. Su identificación permite priorizar acciones estratégicas para mejorar la eficiencia institucional y orientar la toma de decisiones hacia resultados sostenibles (Rockart, 1979; González &	Factor cultural Factor administrativo	Valores institucionales, apertura al cambio, comunicación interna, trabajo en equipo, liderazgo participativo. • Coordinación interáreas • Claridad normativa • Planificación institucional	Tipo: Aplicada Diseño: No experimental, transversal, correlacional Nivel: Descriptivo-explicativo Tipo de investigación aplicado ya que se orienta a la solución de un problema específico. Diseño de la investigación El diseño es no experimental ya que no se manipularán intencionalmente las variables, sino que se observarán tal como ocurren en su entorno natural.

PE2: ¿Qué factores limitantes o de éxito han sido identificados en la implementación de la gestión por procesos?	OE2: Sistematizar los factores limitantes o de éxito que han por procesos en distintas organizaciones.	H1.3: Los factores críticos que dificultan la gestión por procesos se evidencian de manera directa en la dinámica institucional de la UNJBG.	Ortiz, 2020; SERVIR, 2021).	FACTOR TECNOLÓGICO	• Infraestructura tecnológica • Sistemas integrados • Uso de herramientas • Capacitación TIC	Población: 350 funcionarios (autoridades y personal administrativo). Muestra: 53 participantes mediante muestreo no probabilístico por conveniencia
	OE3: Describir la forma en que dichos factores se manifiestan en la realidad institucional de la UNJBG.	H1.4: Existe una relación significativa entre los factores críticos identificados y las restricciones en la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG en el año 2024.		FACTOR HUMANO	• Resistencia al cambio • Competencias • Compromiso organizacional • Liderazgo	Encuesta estructurada validada por juicio de expertos. Revisión documental.
	OE4: Analizar la relación sido identificados en la implementación de la gestión entre los factores críticos y las			FACTOR ORIENTADO AL ESTUDIANTE	• Calidad del servicio • Atención oportuna • Alineación con objetivos • Participación estudiantil	
PE3: ¿De qué manera se evidencian dichos factores críticos en la realidad institucional de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann?						
PE4: ¿Qué relación existe entre los factores críticos reconocidos y las restricciones en la						

transparencia
institucional
(Davenport,
1993; Hammer &
Champy, 1993;
Rummler &
Brache, 2013;
SERVIR, 2021).

- Aprendizaje
organizacional

ANEXO 2: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

ANEXO 5
VALIDACIÓN POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 Nombres y apellidos : *ADILIO AUGUSTO PORTELLA VALVERDE*

1.2 Grado académico : *MSc. PhD.*

1.3 Profesión : *INGENIERO EN MECÁNICA AGRÍCOLA.*

1.4 Cargo y/o responsabilidad : *PAS RECTOR DE LA UNJBG.*

1.5 Nombre del instrumento evaluado : Factores críticos que limitan la implementación de la gestión por procesos en la UNJBG, 2025.

1.6 Autor del instrumento : Lic. Germán Alberto Rivas Truebas

II. ASPECTO DE LA EVALUACIÓN
marcar con un aspa (X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Baja 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Pretende con seguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X
SUMATORIA PARCIAL						50
SUMATORIA TOTAL		50				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1 Valoración total cuantitativa

: 50

3.2 Opinión

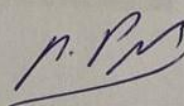
: Favorable ☒Debe mejorar ☐No favorable ☐

3.3 Observaciones

ninguna

Lugar:

Tacna, 13 de 06 de 2025.



Firma del experto

CUESTIONARIO A EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Objetivo del cuestionario:

El presente instrumento tiene como propósito validar los factores críticos que inciden en la implementación de la gestión por procesos en organizaciones públicas. A través de su experticia, se evaluará la pertinencia, la claridad conceptual y la aplicabilidad práctica de cada uno de los factores propuestos, así como sus elementos constitutivos. Sus aportes permitirán consolidar un marco teórico robusto y orientar la fase cualitativa de esta investigación.

Agradecemos profundamente su participación, que será citada si así lo desea, y reconocida como contribución académica clave para esta tesis de posgrado.

Datos del experto

Nombres y apellidos: *Martín Pedro Llape Medina*
 Especialidad profesional: *Licenciado en Educación: Química - Física*
 Cargo actual o anteriores relacionados al tema: *Vicerrector Académico - UASB*
 ¿Desea ser citado como experto en el informe final? (Marcar con X): ☒ Sí ☐ No

1. Evaluación general de factores críticos propuestos

A continuación, se presenta una lista de factores críticos identificados en la literatura. Le solicitamos marcar aquellos que considere factores críticos relevantes para la implementación de la gestión por procesos en organizaciones públicas.

Factor crítico	Marcar (✓)
Gestión del cambio cultural	☒
Transformación de la estructura organizacional	☒
Desarrollo de cadenas de valor interinstitucionales	☒
Colaboración efectiva entre las áreas de negocio y tecnologías de información	☐
Servicio civil con capacidades	☐

2. ¿Qué otros factores críticos limitarían la implementación de la gestión por procesos?

Estos sólo deben ser mencionados. En la fase de entrevista a profundidad este será tratado a detalle:

- 1) *Cultura organizacional con orientación al cambio*
- 2) *Compromiso y liderazgo de dirección*
- 3) *Normativas institucionales alineadas a la ley.*
- 4) *Plan de capacitación y desarrollo de competencias profesionales.*
- 5) *Gestión eficiente de documentación institucional*
- 6) *Tecnología eficiente procesamiento de la información.*

ANEXO 3: CONCEPTOS CLAVE PARA LAS VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLE / DIMENSIÓN	CONCEPTO	DEFINICIÓN
Variable independiente: Factores críticos	Concepto general	Son los elementos internos o externos que condicionan de manera directa el éxito o fracaso en la implementación de estrategias o modelos de gestión. Representan los aspectos determinantes que deben ser identificados, analizados y gestionados para garantizar la efectividad organizacional (Rockart, 1979; González & Ortiz, 2020).
Factor cultural	Cultura organizacional	Conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización que influyen en su forma de trabajar y adaptarse al cambio. La cultura es decisiva para aceptar o resistir procesos de modernización institucional (Schein, 2010).
Factor administrativo	Gestión administrativa	Comprende los procedimientos, estructuras y normas que orientan la toma de decisiones, el uso eficiente de los recursos y la coordinación de actividades. Una gestión administrativa débil limita la eficiencia y dificulta la implementación de nuevos enfoques (Robbins & Coulter, 2018).
Factor tecnológico	Tecnología institucional	Se refiere al conjunto de recursos tecnológicos, sistemas de información y capacidades digitales que facilitan la comunicación, el control y la automatización de los procesos organizacionales. Su adecuada integración es clave para la gestión basada en procesos (Davenport, 1993; SERVIR, 2021).
Factor humano	Capital humano	Es el conjunto de competencias, habilidades, actitudes y niveles de compromiso del personal que determinan su desempeño y disposición al cambio. El desarrollo del talento humano es un elemento estratégico en la modernización institucional (Chiavenato, 2017).
Factor orientado al estudiante	Enfoque al usuario o beneficiario	En el ámbito universitario, este factor implica alinear los procesos administrativos y académicos hacia la satisfacción y desarrollo integral del estudiante como eje central de la gestión (MINEDU, 2020; SUNEDU, 2022).
Variable dependiente: Gestión por procesos	Concepto general	Es un enfoque de gestión que busca organizar las actividades de una institución en función de procesos interrelacionados orientados a generar valor y resultados medibles. Promueve

		la mejora continua, la eficiencia y la satisfacción del usuario (Hammer & Champy, 1993; Rummler & Brache, 2013).
Planificación	Diseño de procesos	Etapas que consisten en identificar, mapear y estructurar los procesos institucionales, definiendo objetivos, responsables, indicadores y recursos necesarios para su ejecución (González & Castro, 2018).
Ejecución	Implementación operativa	Fase donde se aplican los procedimientos planificados, garantizando la coordinación y el control de las actividades. La eficiencia en esta etapa depende del liderazgo y la articulación interáreas (Robbins & Coulter, 2018).
Mejora continua	Innovación y optimización	Proceso sistemático mediante el cual se analizan los resultados y se aplican acciones correctivas o innovadoras para incrementar la calidad y efectividad institucional. Se asocia a la retroalimentación permanente y a la cultura de aprendizaje organizacional (Deming, 1986; Davenport, 1993).

Nota. Adaptado de Hammer y Champy (1993), Davenport (1993), Schein (2010), Chiavenato (2017), Robbins y Coulter (2018), González y Ortiz (2020), SERVIR (2021), MINEDU (2020) y SUNEDU (2022).

ANEXO 4: MODELOS DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN PÚBLICA

ANEXO 5: Modelos de gestión por procesos en el sistema de gestión pública	
Modelo de Madurez de Adopción de BPM de Robledo (2014)	El modelo de madurez de Business Process Management (BPM) de Robledo (2014) es ampliamente utilizado para diagnosticar el nivel de desarrollo de la gestión por procesos en las organizaciones públicas. Se estructura en cinco niveles: inicial, repetible, definido, gestionado y optimizado. Cada nivel representa el grado de institucionalización del enfoque por procesos, evaluando componentes como la cultura organizacional, la infraestructura tecnológica, las competencias del personal, la medición del desempeño y la formalización de procedimientos. Este modelo permite establecer una hoja de ruta de mejora continua, facilitando la planificación de intervenciones estratégicas para alcanzar una gestión pública más eficiente y basada en evidencias (Robledo, 2014).
Modelo CAF (Common Assessment Framework)	El Common Assessment Framework (CAF) es un modelo de gestión de calidad desarrollado por la Unión Europea para instituciones públicas. Su propósito es promover la autoevaluación institucional y la mejora continua a través de nueve criterios agrupados en dos grandes bloques: factores facilitadores (liderazgo, planificación, personal, alianzas y recursos, y procesos) y resultados (orientación al ciudadano, desempeño del personal, impacto social y resultados clave). Este modelo es aplicable a universidades públicas y organismos del Estado, ya que fomenta una cultura de evaluación y gestión basada en resultados (European Institute of Public Administration [EIPA], 2020).
Modelo de Madurez CMMI adaptado al contexto público	El Capability Maturity Model Integration (CMMI) fue originalmente diseñado para evaluar la madurez de los procesos en organizaciones de software; sin embargo, su estructura ha sido adaptada por diversas entidades públicas para medir el grado de estandarización, control y mejora continua de sus procesos administrativos. El modelo se compone de cinco niveles de madurez (inicial, gestionado, definido, cuantitativamente gestionado y optimizado), los cuales permiten evaluar la capacidad institucional de planificación, ejecución y evaluación de los procesos. En el ámbito público, su aplicación contribuye a identificar brechas de gestión y a fortalecer la eficiencia y la trazabilidad en la toma de decisiones (Chrissis, Konrad & Shrum, 2011).
Conclusión del anexo: Los modelos revisados coinciden en la importancia de la madurez institucional, la cultura organizacional y la mejora continua como ejes esenciales para la implementación exitosa de la gestión por procesos en el sector público. En el caso de universidades nacionales, la aplicación de estos enfoques puede contribuir a reducir la fragmentación administrativa, optimizar la gestión de recursos y fortalecer la rendición de cuentas. La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann podría adoptar un modelo híbrido que combine la estructura diagnóstica del modelo de madurez BPM, la orientación evaluativa del CAF y la sistematicidad del CMMI, logrando así una estrategia integral de modernización institucional.	

Nota. Elaboración propia a partir de Rodríguez y Alpuin (2014); Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2021); y Presidencia del Consejo de Ministros – PCM (2021).

ANEXO 5: MODELOS DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNIVERSIDADES

Modelo de gestión por procesos universitario basado en la mejora continua	Este modelo, inspirado en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), propone que toda universidad debe identificar, documentar y evaluar periódicamente sus procesos clave — académicos, administrativos y de investigación— con el fin de asegurar la calidad del servicio educativo. Su aplicación fortalece la cultura de evaluación institucional y la rendición de cuentas ante la comunidad universitaria y los organismos de regulación (Deming, 1986; SUNEDU, 2022).
Modelo de madurez de la gestión universitaria por procesos	Basado en los aportes de Rodríguez y Alpuin (2014) y adaptado al contexto universitario peruano, este modelo plantea cinco niveles de madurez: • Inicial (ad hoc): los procesos no están formalizados y dependen de la experiencia individual. • Definido: los procesos clave están documentados y cuentan con responsables designados. • Estandarizado: se aplican procedimientos institucionales y mecanismos de monitoreo. • Gestionado: los procesos son medidos y mejorados de manera sistemática. • Optimizado: existe una cultura organizacional de mejora continua sustentada en evidencia. El tránsito entre niveles implica fortalecer la gobernanza institucional, la interoperabilidad tecnológica y la gestión del talento humano (SERVIR, 2021; Mendoza, 2018).
Modelo de articulación académica-administrativa	Este enfoque integra la gestión por procesos con la planificación estratégica universitaria. Considera la articulación de tres dimensiones: direccional (estratégica), operativa (académica y administrativa) y evaluativa (calidad y mejora continua). Busca eliminar la fragmentación entre las unidades académicas y las áreas de soporte, promoviendo la gestión integral del conocimiento y la innovación educativa (González & Ortiz, 2020; OCDE, 2017).

Nota. Elaboración propia a partir de González y Castro (2018); González y Ortiz (2020); Mendoza (2018); Rodríguez y Alpuin (2014); SERVIR (2021); SUNEDU (2022); y OCDE (2017).

ANEXO 6: CONCEPTOS CLAVE PARA LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Sistematización del OE4

FACTOR CRÍTICO	LIMITACIONES OBSERVADAS EN LA UNJBG	RELACIÓN ANALÍTICA
Cultural	Resistencia al cambio; comunicación interna limitada; prácticas administrativas tradicionales.	La falta de cultura de mejora y la débil comunicación afectan la adopción de metodologías de trabajo transversales y reducen la efectividad de las iniciativas de cambio institucional.
Tecnológico	Sistemas informáticos no integrados; insuficiente equipamiento en algunas unidades; uso parcial de herramientas digitales.	La fragmentación tecnológica impide la trazabilidad de procesos y retrasa la estandarización institucional.
Estructural o administrativo	Estructura organizacional vertical; ausencia de unidad técnica de gestión por procesos; duplicidad de funciones.	La rigidez estructural limita la coordinación entre áreas y reduce la sostenibilidad de los esfuerzos de modernización.
Humano	Carencia de programas permanentes de capacitación; liderazgo intermedio desigual; rotación de personal.	El escaso desarrollo de competencias y el liderazgo poco consolidado impiden la apropiación plena del enfoque por procesos.
Orientado al servicio estudiantil	Procesos académicos y administrativos parcialmente digitalizados; atención no estandarizada.	La limitada orientación al usuario final reduce el impacto de las mejoras estructurales y tecnológicas en la percepción de calidad del servicio.

Nota: Elaboración propia.

ANEXO 7: PATOLOGÍAS FRECUENTES EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

El modelo adaptado de Waissbluth (2008), muestra las principales disfuncionalidades que afectan la gestión pública universitaria, agrupadas en tres grandes ámbitos: entorno, personas y procesos/estrategias. Estas patologías interactúan entre sí, generando un círculo de ineficiencia y baja capacidad de respuesta institucional.

ENTORNO	• Presiones políticas externas: influencia de intereses ajenos a la misión académica en la toma de decisiones. • Restricciones normativas: exceso de procedimientos burocráticos y falta de flexibilidad administrativa. • Limitaciones presupuestarias: asignaciones financieras insuficientes para la ejecución de proyectos de mejora. • Dependencia de financiamiento externo: condicionamientos en la planificación institucional. • Falta de políticas estables de Estado: cambios recurrentes en lineamientos del sector educación superior. • Inevaluabilidad e inamovilidad del personal: dificultades para la gestión del desempeño y renovación de cuadros. • Designación inadecuada de directivos: nombramientos sin criterios meritocráticos o técnicos.
PERSONAS	• Resistencia al cambio: actitud conservadora frente a nuevas formas de gestión universitaria. • Clima organizacional fragmentado: comunicación deficiente entre áreas académicas y administrativas. • Bajos niveles de motivación y reconocimiento: debilidad en la cultura institucional del mérito. • Captura institucional o favoritismo: decisiones influenciadas por redes de poder interno o externo. • Carencia de indicadores y sistemas de control de gestión: inexistencia de mecanismos sistemáticos de evaluación. • Procesos administrativos desarticulados: duplicidad de funciones y escasa coordinación interdependencial.
PROCESOS Y ESTRATEGIAS	• Confusión en la misión y objetivos estratégicos: débil alineamiento entre las funciones de docencia, investigación y extensión. • Deficiencias en la planificación operativa: falta de seguimiento de metas institucionales. • Baja calidad y transparencia en la gestión: prácticas rutinarias que obstaculizan la innovación y la mejora continua.

ANEXO 8: CUESTIONARIOS

FACTOR 1: FACTOR CULTURAL

1. En mi unidad se evidencian avances claros en la implementación de la gestión por procesos.
2. El equipo encargado de implementar la gestión por procesos demuestra una actitud positiva hacia el cambio.
3. Las actitudes del equipo a cargo de la implementación influyen directamente en la efectividad del cambio organizacional.
4. La resistencia al cambio dentro del equipo afecta negativamente la implementación de la gestión por procesos.
5. Los cambios organizacionales relacionados con reducción de personal son percibidos negativamente por el personal.

FACTOR 2: FACTOR ADMINISTRATIVO

6. La organización funcional y jerárquica de la universidad limita el avance de la gestión por procesos.
7. Es necesario modificar la estructura funcional de la UNJBG para facilitar la gestión por procesos.
8. Existe coordinación entre áreas administrativas para asegurar un desempeño eficiente en los procesos.

FACTOR 3: FACTOR TECNOLÓGICO

9. La tecnología disponible actualmente en la entidad es adecuada para apoyar la gestión por procesos.
10. En la UNJBG se ha priorizado el ordenamiento de los procesos antes de su automatización.
11. La UNJBG realiza inversiones específicas en tecnología para apoyar la gestión por procesos.
12. Existen brechas entre la necesidad tecnológica para la gestión por procesos y lo que actualmente se invierte.

FACTOR 4: FACTOR HUMANO

13. El personal posee habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo) necesarias para aplicar el enfoque por procesos.
14. El nivel de capacidades del personal influye directamente en el éxito de la implementación de la gestión por procesos.
15. La entidad ha brindado programas de capacitación orientados al desarrollo de capacidades para la gestión por procesos.
16. El desarrollo de habilidades blandas es fundamental para la implementación exitosa de la gestión por procesos.
17. Existe claridad conceptual entre los miembros del equipo sobre los términos clave de la gestión por procesos.

18. Algunos servidores públicos creen erróneamente que las cadenas de valor corresponden solo a su área.

FACTOR 5: ORIENTACIÓN A LOS ESTUDIANTES

19. La implementación de la gestión por procesos en la universidad está centrada principalmente en resolver problemas internos.
20. La gestión por procesos debería enfocarse más en mejorar la experiencia de los estudiantes.
21. La universidad ha identificado correctamente las necesidades y expectativas de los estudiantes.
22. La universidad realiza acciones sistemáticas para alinear sus procesos con las demandas del entorno estudiantil.
23. Los procesos clave de la cadena de valor generan valor público en beneficio de la comunidad estudiantil.

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN POR PROCESOS

Dimensión 1: Planificación

1. La UNJBG ha identificado con claridad los productos y servicios generados por cada unidad administrativa.
2. Los procesos administrativos están debidamente documentados y actualizados.
3. La secuencia e interrelación de procesos está claramente definida en la UNJBG.
4. Todo nuevo personal recibe un manual de procedimientos como parte de su proceso de inducción.
5. Dimensión 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos
6. Las estrategias institucionales son comunicadas por la alta dirección y alineadas a los objetivos organizacionales.
7. Las auditorías permiten detectar ineficiencias en los procesos administrativos.
8. La documentación administrativa facilita la correcta ejecución de actividades.
9. El personal administrativo participa en la planificación y mejora de los procesos.

Dimensión 2: Ejecución

10. Las unidades administrativas cuentan con el personal necesario para ejecutar sus procesos.
11. El personal utiliza los procedimientos documentados como guía en sus funciones.
12. Las unidades cuentan con soporte tecnológico adecuado para el desarrollo de sus funciones.
13. Los responsables de procesos muestran compromiso, proponen mejoras y coordinan eficientemente.
14. La coordinación entre áreas administrativas asegura eficiencia en los procesos.
15. El área de trabajo cuenta con condiciones adecuadas de orden, mobiliario y tecnología.
16. La sobrecarga laboral se origina por falta de personal suficiente.
17. Los errores durante jornadas extraordinarias son abordados institucionalmente.
18. Los trabajadores asumen sus funciones con responsabilidad y compromiso.
19. Se realiza un seguimiento cuantitativo de reclamos y sugerencias de la comunidad universitaria.

20. Se evalúa la satisfacción respecto a los servicios brindados.

Dimensión 3: Evaluación - mejora continua

21. Se aplican acciones correctivas y preventivas para mejorar los procesos administrativos.
22. Se implementan mejoras continuas en los procesos administrativos.
23. Se aplican herramientas como el análisis causa-efecto para resolver problemas administrativos.
24. Se promueven la innovación y la reingeniería de procesos.
25. Los resultados de mejora de procesos son compartidos entre las unidades.
26. Los sistemas utilizados para el análisis de datos optimizan la operación administrativa.