



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



#### TESIS

### GESTIÓN POR PROCESOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: EXPERIENCIA EN LA FACULTAD DE ENFERMERÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

PRESENTADA POR:

SILVIA DEA CURACA ARROYO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERÚ

2020



## DEDICATORIA

A Dios:

Que cada día me acompaña y me da  
fuerzas para lograr mis objetivos,  
seguir adelante y no desmayar ante  
la adversidad.

A mis amados hijos Eduardo, Manuel y Néstor:

Por constituirse en estímulo para mi desarrollo  
personal y profesional; a sus intenciones  
por considerarme mejor persona y madre.

A la memoria de Manuel:

que me motivó por los estudios del  
doctorado, fue un ejemplo de superación  
profesional; para él mis oraciones por  
siempre.



## AGRADECIMIENTOS

- A las autoridades, estudiantes, docentes y administrativos de la facultad de Enfermería, por su valiosa participación en la investigación.
- A los integrantes de la Comisión de Autoevaluación de la Facultad de Enfermería, por el trabajo desplegado en el logro de la acreditación de la Carrera, un enorme agradecimiento por compartir la información generada.
- Al Dr. Edgar Darío Callohuanca Ávalos, asesor de tesis, por sus orientaciones y apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación.
- A todas las personas que directa o indirectamente colaboraron con el estudio, con sus aportes, críticas y análisis sobre el tema de estudio.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. Gestión por procesos	3
1.1.2. Gestión académica	4
1.1.3. Enfoque de la gestión por procesos	4
1.1.4. Tipo de procesos	6
1.1.5. Niveles de los Procesos	12
1.1.6. Elementos o componentes	13
1.1.7. Principios de la Gestión por Procesos	15
1.1.8. Beneficios de la gestión por procesos	16
1.1.9. Elementos básicos para una gestión por procesos en una Institución de Educación Superior	19
1.1.10. Las herramientas de un sistema de garantía de la calidad en las instituciones de educación superior	20
	iii



1.1.11. Mapa de procesos	21
1.1.12. Gestión de la calidad	22
1.1.13. Planes de mejora	24
1.1.14. Ciclo estratégico de mejora continua	24
1.1.15. Ciclo de Deming	26
1.1.16. Percepción	29
1.2. Antecedentes	31

## **CAPÍTULO II**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1. Identificación del problema	44
2.2. Enunciados del problema	47
2.3. Justificación	47
2.4. Objetivos	48
2.4.1. Objetivo general	48
2.4.2. Objetivos específicos	48
2.5. Hipótesis	49
2.5.1. Hipótesis general	49
2.5.2. Hipótesis específicas	49

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	50
3.2. Población	50
3.3. Muestra	51
3.4. Método de investigación	52
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	52
3.5.1. Para el objetivo específico 1:	52



3.5.2. Para el objetivo específico 2:	53
3.5.3. Para el objetivo específico 3:	53

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. OE 1: Caracterizar la experiencia de la gestión por procesos en las dimensiones estratégicas, misionales y de apoyo, en la carrera de enfermería	57
4.1.1. Procesos estratégicos	58
4.1.2. Procesos misionales	61
4.1.3. Procesos de Apoyo	65
4.2. OE 2: Analizar la percepción sobre la gestión por procesos, desde la perspectiva del docente, administrativo y estudiante de la carrera de enfermería	69
4.3. OE 3: Analizar la percepción sobre la gestión por procesos, desde la perspectiva del estudiante de la carrera de enfermería	75
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS	88

Puno, 11 de agosto de 2020

**ÁREA:** Administración  
**TEMA:** Gestión por Procesos en Educación Superior  
**LÍNEA:** Modelos y Estilos de Gestión Empresarial



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Características del cumplimiento de los procesos estratégicos en la carrera de enfermería	58
2. Características del proceso de formación profesional en la carrera de enfermería, en dos años académicos	61
3. Rendimiento en investigación: Relación de titulados/egresados 2014 y 2015	63
4. Rendimiento en proyección social: número de horas dedicadas a la proyección social	63
5. Características de la gestión docente de la facultad de enfermería	65
6. Características de la Gestión de aulas, laboratorios y gabinetes	66
7. Características del bienestar universitario: Satisfacción de los estudiantes y administrativos con los servicios brindados por la institución	67
8. Gestión de recursos financieros anual de la facultad de enfermería	68
9. Percepción de docentes y administrativos sobre la dimensión “Actitud del usuario” de la gestión por procesos, según características laborales	70
10. Percepción de docentes y administrativos sobre la dimensión “Actitud hacia la mejora continua” de la gestión por procesos, según características laborales	71
11. Percepción de docentes y administrativos sobre la dimensión “Actitud a la responsabilidad” de la gestión por procesos, según características laborales	72
12. Percepción de docentes y administrativos sobre la dimensión “Actitud hacia el trabajo en equipo” de la gestión por procesos, según características laborales	73
13. Percepción de estudiantes, sobre la gestión por procesos, en sus tres dimensiones	75
14. Prueba de Chi-cuadrado - Pearson para Var: Cargo del Encuestado frente a las dimensiones de la Percepción	77
15. Prueba de Chi-cuadrado – Pearson para Var: Condición Laboral frente a las dimensiones de la Percepción	78
16. Prueba de Chi-cuadrado – Pearson para Var: Tiempo de Servicio frente a las dimensiones de la Percepción	79



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Modelo de proceso ISOI 9000	6
2. Niveles de procesos de negocio	7
3. Tipos de Procesos	8
4. Ejemplo de procesos de una compañía de producción	10
5. Entradas y salidas del proceso	11
6. Triple rol de los Procesos	12
7. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua	26
8. Ciclo PDCA de mejora continua	27
9. Cargo del encuestado y la dimensión actitud hacia el usuario de la percepción	96
10. Condición laboral del encuestado y la dimensión actitud hacia el usuario de la percepción	96
11. Tiempo de servicios del encuestado y la dimensión actitud hacia el usuario de la percepción	97
12. Cargo del encuestado y la dimensión actitud hacia la mejora continua de la percepción	97
13. Condición laboral del encuestado y la dimensión actitud hacia la mejora continua de la percepción	98
14. Tiempo de servicios del encuestado y la dimensión actitud hacia la mejora continua de la percepción	98
15. Cargo del encuestado y la dimensión actitud hacia la responsabilidad de la percepción	99





<b>16.</b> Condición laboral del encuestado y la dimensión actitud hacia la responsabilidad de la percepción	99
<b>17.</b> Tiempo de servicios del encuestado y la dimensión actitud hacia la responsabilidad de la percepción	100
<b>18.</b> Cargo del encuestado y la dimensión actitud hacia el trabajo en equipo de la percepción	100
<b>19.</b> Condición laboral y la dimensión actitud hacia el trabajo en equipo de la percepción	101
<b>20.</b> Tiempo de servicios del encuestado y la dimensión actitud hacia el trabajo en equipo de la percepción	101



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario sobre percepción de la gestión por procesos aplicado a docentes y administrativos	89
2. Cuestionario sobre la percepción de gestión por procesos aplicado a estudiantes	92
3. Formato de consentimiento informado para participar en la investigación	94
4. Figuras con resultados del cruce de variables	96



## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar la experiencia de la gestión por procesos y la percepción sobre la misma en los docentes, estudiantes y administrativos de la facultad de enfermería de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Se utilizó como unidad de análisis a la carrera de enfermería, con sus tres agentes involucrados, quienes se constituyeron la muestra de estudio: 20 docentes, 9 administrativos obtenidos por muestreo no probabilístico por conveniencia, y 117 estudiantes, obtenidos por muestreo probabilístico. Se realizó una investigación con enfoque cuantitativo y diseño correlacional, que permitió estudiar la variable haciendo uso de la técnica de encuesta y la revisión documental y como instrumentos dos cuestionarios que miden la percepción. El análisis de los datos fue a través del programa Excel en su versión 20.0. Los resultados evidencian que la gestión por procesos en la carrera de enfermería estuvo caracterizada por el cumplimiento en nivel alto (más de 75%) en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, habiendo facilitado el logro de la acreditación institucional, con un compromiso por la mejora continua. La percepción sobre la gestión por procesos de docentes, estudiantes y personal administrativo fue regular. El estudio permitió comprobar que el cargo de docentes y administrativos se relacionan con la actitud hacia la mejora continua y hacia el trabajo en equipo de la percepción de la gestión por procesos, con una significancia estadística, en tanto que las demás variables actúan de manera independiente. En estudiantes la percepción fue regular siendo mayor en los procesos misionales, por la razón de ser de la carrera. En conclusión, la experiencia de la gestión por procesos en la carrera de enfermería fue de nivel de cumplimiento alto.

**Palabras clave:** Calidad educativa, características laborales, gestión por proceso, percepción.



## ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the experience of management by processes and the perception of it in teachers, students and administrators of the nursing faculty of the National University of the Altiplano de Puno. The nursing career was used as the unit of analysis, with its three agents involved, who constituted the study sample: 20 teachers, 9 administrative staff obtained by non-probabilistic convenience sampling, and 117 students, obtained by probability sampling. An investigation with a quantitative approach and correlational design was carried out, which allowed the variable to be studied using the survey technique and the documentary review and two questionnaires that measure perception as instruments. The data analysis was through the Excel program in version 20.0. The results show that the management by processes in the nursing career was characterized by compliance at a high level (more than 75%) in the strategic, missionary and support processes, having facilitated the achievement of institutional accreditation, with a commitment to continuous improvement. The perception about the management by processes of teachers, students and administrative staff was regular. The study allowed to verify that the position of teachers and administrators are related to the attitude towards continuous improvement and towards teamwork of the perception of management by processes, with statistical significance, while the other variables act independently. In students, the perception was regular, being greater in the missionary processes, for the reason of being the race. In conclusion, the experience of process management in the nursing career was of a high level of compliance.

**Keywords:** Educational quality, labor characteristics, process management, perception.

## INTRODUCCIÓN

Abordar los temas de calidad en las instituciones de educación universitaria cada día se hace más imperante, considerándose al respecto la transformación del contexto en que se desenvuelven las instituciones que prestan servicios de educación y la demanda de la sociedad en constante evolución. Las casas de enseñanza superior, como es el caso de la nuestra, asumen la gestión de calidad apoyadas en la idea de avanzar y mejorar sus procesos y procedimientos, a través de la evaluación de los mismos, para con ello mejorar su funcionamiento y competitividad permitiendo asegurar así la satisfacción de las necesidades de estudiantes, comunidades, sector productivo y laboral. Sin embargo, no existe estudios que muestren la situación lograda y menos la percepción que los involucrados tienen, habiéndose identificando un espacio propicio para la investigación.

La investigación titulada “Gestión por procesos en educación superior: experiencia en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno”, pertenece al área de Administración, la línea de Calidad Académica y al tema de Gestión por Procesos. Se realizó con el propósito de analizar la experiencia en gestión por procesos en la carrera de enfermería y la percepción de los involucrados sobre el tema, para lo que se aplicó la metodología cuantitativa a través de la revisión documental y la encuesta.

La tesis está estructurada en cuatro capítulos, que se describen a continuación:

En el Capítulo I se hace una revisión de la literatura directamente relacionada con el tema de investigación. Se presentan el marco teórico que comprende, información acerca de la gestión por procesos, su enfoque, características, niveles, principios, elementos, sistema de garantía de la calidad, mapa de procesos, plan de mejora, ciclo de mejora continua, ciclo de Deming y percepción; y los antecedentes de investigación en el contexto internacional, nacional y local.

El Capítulo II aborda el planteamiento del problema de investigación, el mismo que incluye los enunciados, la justificación, las hipótesis y los objetivos de investigación.



En el Capítulo III, referido a materiales y métodos, se da a conocer el lugar de estudio; población y tamaño de muestra; metodología; recolección de datos y los métodos estadísticos empleados.

En el Capítulo IV, se muestran los resultados obtenidos, los mismos que son analizados e interpretados. Asimismo, se realiza la discusión de los resultados en función de los antecedentes considerados para el presente estudio.

Finalmente, se consignan las conclusiones obtenidas a partir de los resultados de investigación; las recomendaciones; la bibliografía consultada; y los anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Gestión por procesos

La gestión en todas las organizaciones modernas, es fundamental, sean estas de cualquier género; se puede afirmar que es la función general, e indispensable de toda organización, cualquiera fuere la misión específica que debe cumplir en la sociedad.

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado o producto, que satisfaga los requerimientos de los usuarios. En este enfoque, una organización es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios.

Gestión por procesos es el conjunto de actividades secuenciales e integradas que buscan generar valor agregado para un cliente interno o externo, a través de la transformación de insumos en productos o servicios finales. Considerando el enfoque sistémico como referencia, a los insumos se les puede denominar inputs o entradas, en tanto que a los productos o servicios finales se les identifica como outputs o salida (Louffat, 2017).

La gestión por procesos considerada como el conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas, orienta el esfuerzo de todos los objetivos comunes de la organización y los clientes; utiliza como principal criterio para el diseño de los procesos, el añadir valor tanto en los propios procesos como en las

actividades que las integran y define a los procesos como el norte de los esfuerzos de mejora para disponer con procesos más fiables, que al ejecutarse promuevan la eficacia en el funcionamiento de la organización (Cortez, 2018).

### **1.1.2. Gestión académica**

Tiene como objetivo principal garantizar la incorporación de los mecanismos que permitan el desarrollo de procesos de mejoramiento continuo de la universidad y sus unidades académicas, partiendo de la realidad a las demandas de la sociedad. El sistema gira en torno a la reflexión y análisis de diversos aspectos relevantes que definen “el ser y el hacer de la institución, con el apoyo de un conjunto de criterios e indicadores de calidad desarrollados para cada uno de los ámbitos del quehacer universitario: formación académica, investigación, responsabilidad social, desde un enfoque multidimensional (Barreda, 2007).

La gestión académica requiere de una estructura y una cultura orientada al cambio, que le permita conservar sus valores constituidos, sin caer en el gerenciamiento empresarial y comportarse, al mismo tiempo, como institución responsable y eficaz al servicio de la sociedad.

Entre sus funciones principales se encuentra la gestión del programa de innovación, mejora académica, y hace frente a los retos derivados del proceso de convergencia con actividades dirigidas tanto a la mejora continua de la calidad académica, de la docencia, como del aprendizaje. Así la gestión por procesos, cumple un rol específico, la de aplicación de los métodos de planificación, administración y evaluación organizacional en las diversas instancias de flujo de información y toma de decisiones en el ámbito administrativo de las instituciones académicas.

### **1.1.3. Enfoque de la gestión por procesos**

Usualmente vemos a la institución de manera funcional, es decir de forma vertical, donde prevalece la línea de mando y la jerarquía, otra forma de verla, con una visión horizontal, es a través del enfoque por procesos orientada a resultados, donde los límites entre los diferentes órganos, unidades orgánicas, áreas, jefaturas o gerencias dejan de existir. Esto ayuda a entender el real funcionamiento de las entidades (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).



El enfoque basado en procesos es uno de los aspectos que mayor relevancia ha adquirido dentro de la norma ISO 9001, desde el año 2000, como pilar sobre el que se deben estructurar los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Concretamente, el enfoque basado en procesos, busca implantar una filosofía en la organización, que permita la identificación de todos los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, cómo éstos funcionan, así como las interrelaciones entre ellos. De esta forma, resulta más fácil tener un seguimiento y control del funcionamiento de los diferentes procesos.

Este enfoque, al establecer una jerarquía de los procesos que constituyen el SGC, permite identificar de manera más precisa aquellas áreas concretas que requieren mejoras, hace más sencilla la evaluación del impacto de la implantación de tales cambios, así como verifica que tales cambios han resultado ser efectivos en cuanto al logro de las mejoras que buscábamos. Por todo ello, es por lo que decimos, que el enfoque basado en procesos ayuda a las organizaciones a lograr la mejora continua.

La mejora continua, es uno de los principios esenciales en materia de gestión de la calidad recogidos en ISO 9001:2015. Este es uno de los motivos por los que el enfoque basado en procesos tiene gran importancia en la gestión de la calidad.

El enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior. Los procesos que se orientan directamente a satisfacer al cliente son los Procesos del Negocio, por ejemplo un proceso de venta que incluye tomar el pedido, enviarlo a producción, fabricar el producto, despacharlo y cobrar (Mallar, 2010).

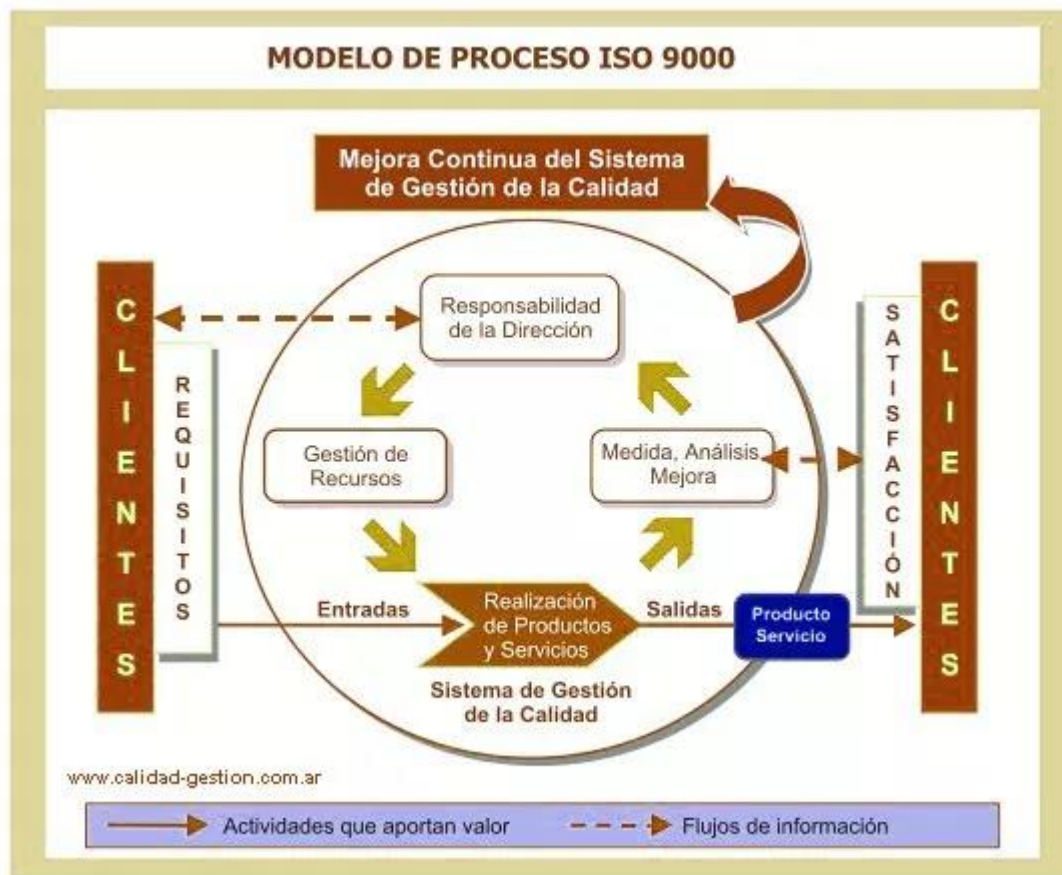


Figura 1. Modelo de proceso ISOI 9000  
Fuente: Louffat (2017)

#### 1.1.4. Tipo de procesos

Según Louffat (2017), los procesos que se identifican en toda institución, son de cuatro categorías:

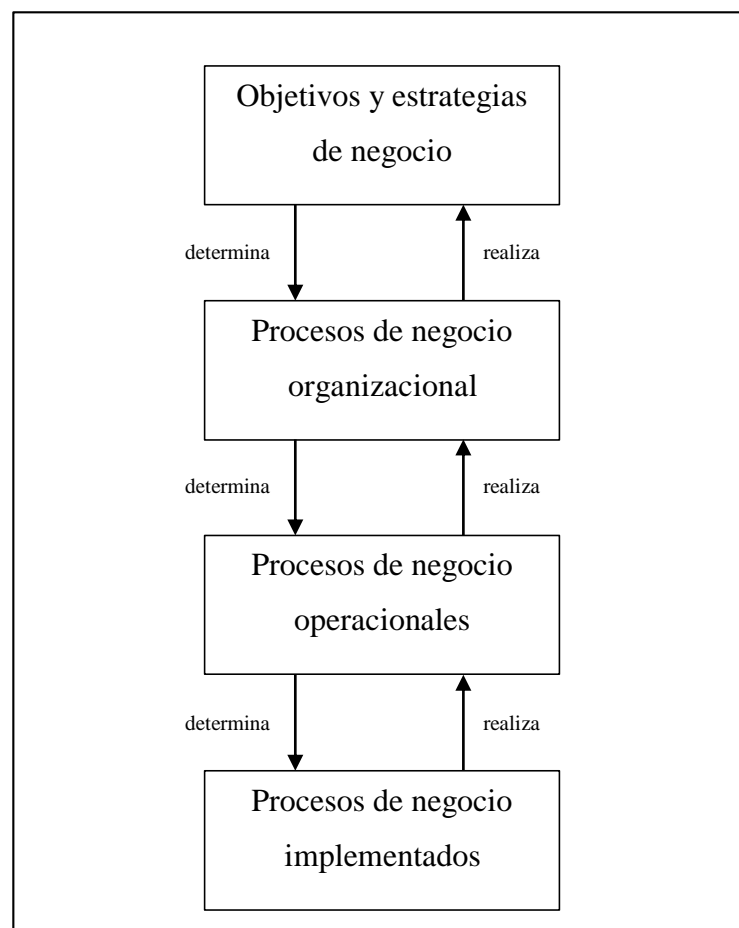
**Procesos estratégicos:** son aquellos que se originan de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la institución; representan la esencia misma de la institución, teniendo en cuenta la finalidad, la diferenciación de lo que ofrece y los beneficios que otorga a los diversos grupos de interés. Se fundamentan en las core competences o factores de ventaja competitiva que ofrece una institución.

**Procesos operativos:** denominados también procesos de línea, procesos ejecutores o procesos de acción; son aquellos que se encargan de establecer e implementar los procesos centrales que buscan brindar, de manera prioritaria, atención al cliente final externo.

**Procesos de apoyo:** son los que se encargan de establecer las relaciones secuenciales de soporte, de auxilio y de complemento, y buscan principalmente la atención del cliente interno pues permiten dar cobertura a los procesos estratégicos, operativos y administrativos.

**Procesos administrativos:** están considerados aquellos que se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integrada, todos los procesos identificados en una institución.

En esa misma línea Weske (2019), define 4 niveles de procesos de negocio:



*Figura 2.* Niveles de procesos de negocio  
Fuente: Weske (2019)

Se pueden identificar distintos niveles de procesos de negocio desde las estrategias de negocio más altas hasta los procesos de negocio implementados. Los primeros (estrategias) se refieren a los objetivos a largo plazo. En el segundo nivel están

definidos por sus entradas y salidas, por ejemplo, la gestión de suministros proveniente de proveedores. Todos los procesos organizacionales requieren de procesos operativos que especifiquen sus actividades y relaciones. Finalmente, los procesos de negocio implementados contienen la información de la ejecución de las actividades y el entorno técnico donde serán ejecutados.

Generalmente, en el sector público del país, se trabaja con tres tipos de procesos dentro de las organizaciones, los que dan forma a la representación gráfica del Mapa de Procesos: los estratégicos, los operativos o misionales y los de apoyo o soporte.

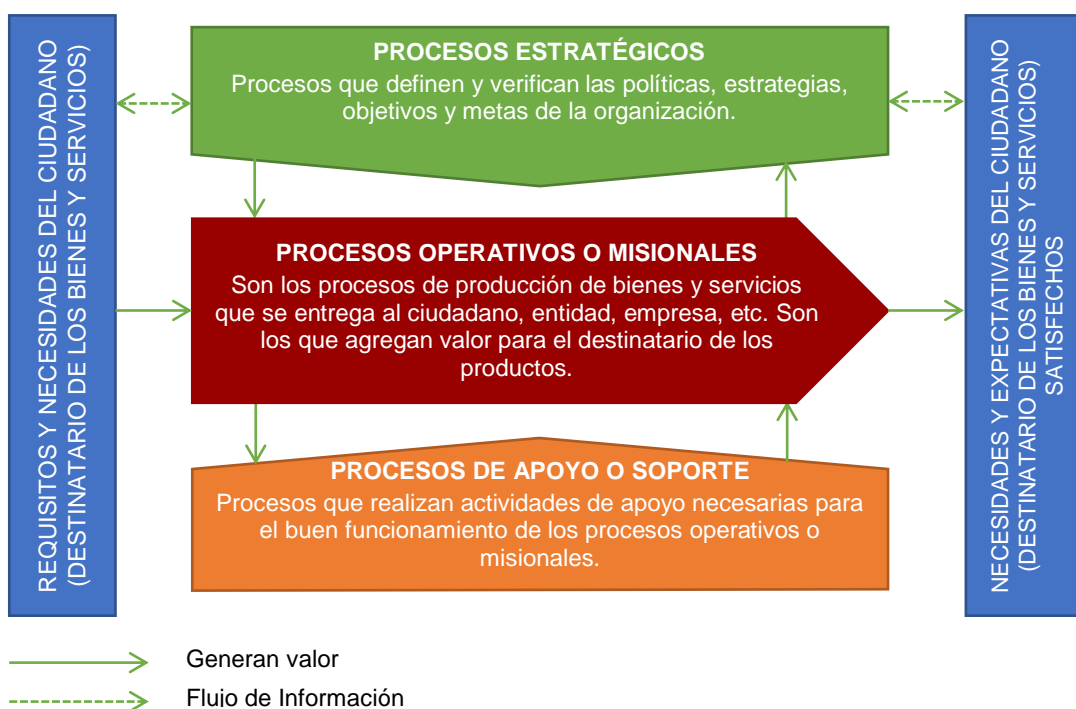


Figura 3. Tipos de Procesos  
Fuente: SGP/PCM - 2014

En las instituciones de educación superior se distinguen los siguientes tipos de procesos:

**Los Procesos Estratégicos:** Son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento.

En relación a los procesos estratégicos, la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso.

**Los Procesos Operativos o Misionales:** Son los procesos de producción de bienes o servicios de la cadena de valor, denominados también procesos de realización, clave o Core Business.

Los procesos denominados operativos, misionales o clave, son los que incorporan los requisitos y necesidades del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios, y son encargados de lograr la satisfacción del mismo, estos procesos tienen que agregar valor, concepto relacionado a la cadena de valor.

**Proceso de Apoyo o Soporte:** Son aquellos que se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales.

Los procesos de apoyo o soporte son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

Para identificar todos los procesos que forman parte de una institución, debemos detenernos y mirar todo el recorrido que hace nuestro producto o servicio desde el principio hasta el final, es decir, para lograr su fabricación y entrega. Una vez identificados éstos, debemos preguntarnos, cuáles son los sub-procesos y procesos de apoyo que también son necesarios para poder realizar los anteriores procesos.

Tal como indican Dumas *et al.* (2018), el esquema de categorización de 3 niveles tuvo su origen en la cadena de valor de Porter que inicialmente distinguía dos tipos de procesos: Procesos Operativos o Misionales (principales) y Procesos de Soporte (Actividades de apoyo). Los procesos de gestión fueron añadidos posteriormente.

Algunos ejemplos de estos procesos se muestran en la siguiente figura:

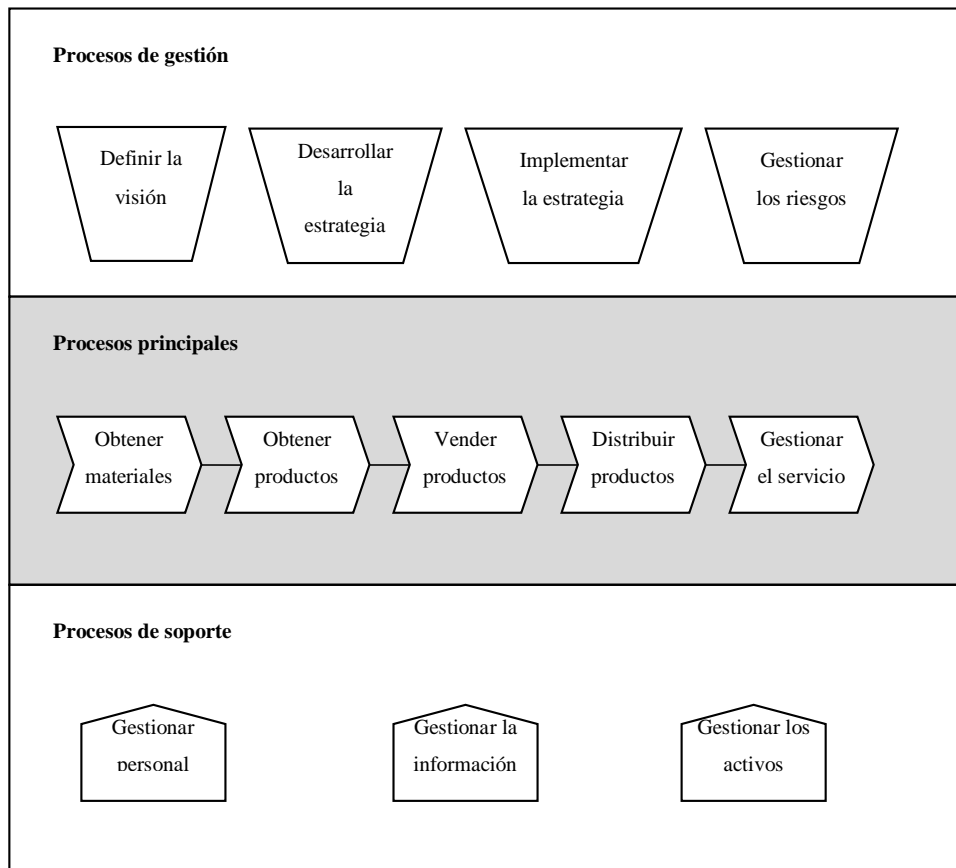


Figura 4. Ejemplo de procesos de una compañía de producción  
Fuente: Dumas *et al.* (2018)

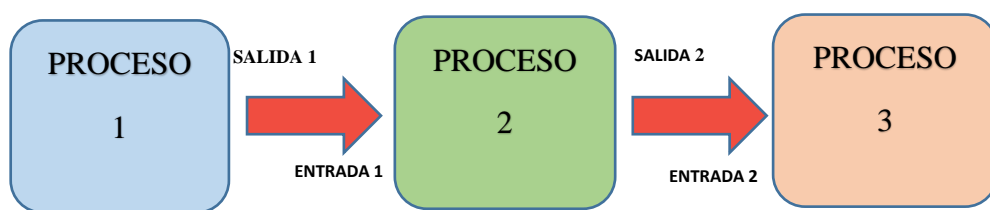
Los procesos de negocio core están enlazados que muestran la idea original de la cadena de valor de Porter.

Una vez visto, los procesos, sub-procesos y procesos de apoyo implicados en la fabricación y entrega de nuestro producto o servicio, debemos pasar a un análisis en mayor profundidad que permita concretar los insumos necesarios para cada uno de ellos, las funciones que se realizan en los mismos, las personas que lo realizan, la forma de llevarlos a cabo, los resultados perseguidos, así como las salidas que obtendremos de tales procesos. Para realizar tal análisis, contamos con una serie de herramientas a nuestra disposición. Una de ellas es la conocida como “diagrama de tortuga”. Esta herramienta permite visualizar la manera en que se estructura cada proceso.

En este enfoque basado en procesos, es recomendable que los diferentes procesos cuenten con los correspondientes responsables. Sobre éstos, recaerá la responsabilidad de efectuar el control necesario sobre cada uno de sus procesos a

fin de asegurar que funcionan de manera correcta o si los cambios introducidos en los mismos están generando las mejoras esperadas.

Todos los procesos cumplen un triple rol, para entenderlo hay que tener en cuenta que normalmente las entradas de un proceso son el resultado de otro proceso o que las salidas del mismo son las entradas de otro proceso. Una excepción son los procesos que están al inicio o al final de la cadena de valor ya que estos interactúan directamente con los proveedores externos o con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios, (Fig. 5).



*Figura 5.* Entradas y salidas del proceso

Fuente: SGP/PCM - 2014

Tal como se puede apreciar en la figura 6, cada proceso tiene un triple rol, porque en algún momento está a la espera que el proceso anterior le proporcione los insumos para que pueda realizar su labor, en ese momento podemos decir que el proceso se encuentra en su rol de cliente interno; en un segundo momento él mismo transforma lo que recibió, agregando valor, este es su rol de transformador; para en un tercer momento enviar su resultado al siguiente proceso convirtiéndose de esta manera en proveedor interno.

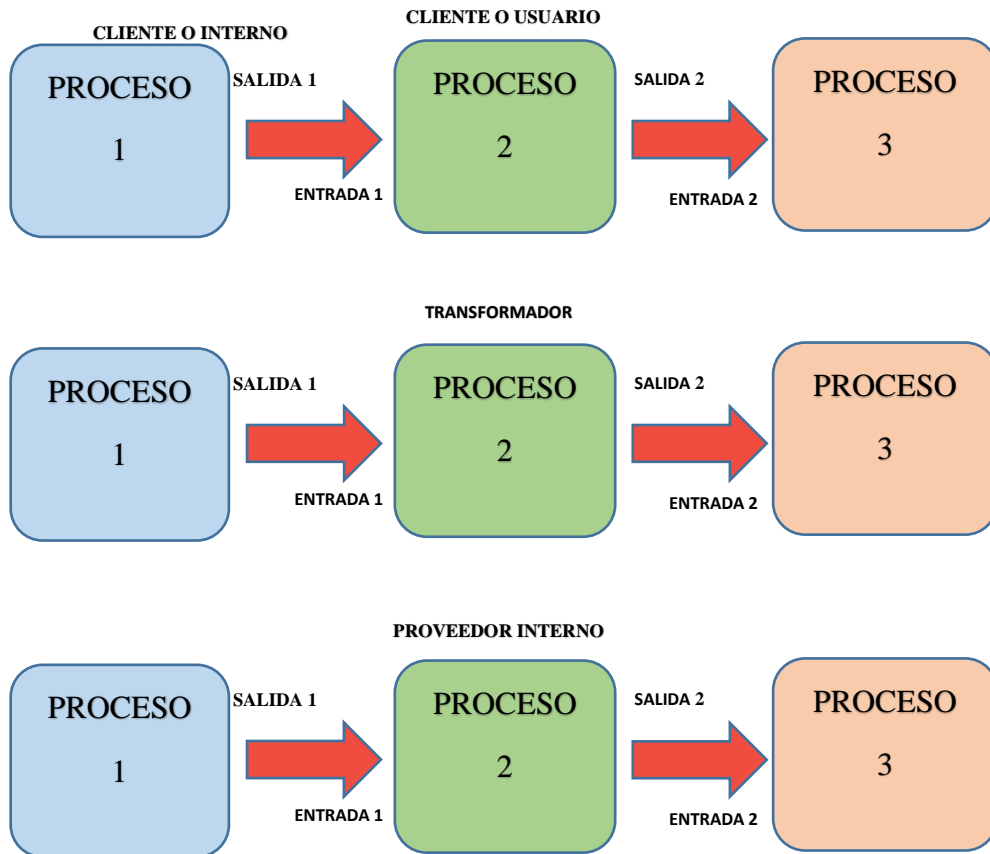


Figura 6. Triple rol de los Procesos  
Fuente: SGP/PCM - 2014

Esto obliga a que al interior de las entidades y en algunos casos entre entidades exista una permanente coordinación y comunicación entre los procesos, a fin que los requerimientos del cliente interno sean debidamente entendidos y atendidos por el proveedor interno, si logramos que cada proveedor o cliente interno estén debidamente coordinados vamos a lograr que el ciudadano o destinatario de los bienes y servicios se encuentre satisfecho con el bien y servicio recibido (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

### 1.1.5. Niveles de los Procesos

La metodología propuesta por la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, define tres niveles de procesos: Proceso de Nivel 0; Proceso de nivel 1 y Proceso de nivel 2; sin perjuicio de ello las entidades de la administración pública pueden definir mayores niveles de desagregación de sus procesos de acuerdo a su complejidad (Procesos de nivel 3, 4, ... n).



Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función. La desagregación de los procesos de una entidad depende de la complejidad de ésta, por lo que los procesos pueden tener distintos niveles. En la presente metodología se utilizará la denominación “Proceso de nivel N<sup>o</sup>”, como se detalla a continuación:

- Proceso de Nivel: 0 Grupo de procesos unidos por especialidad, es el nivel más agregado. Se le conoce también como Macroproceso.
- Proceso de Nivel: 1 Primer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- Proceso de Nivel: 2 Segundo nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- Proceso de Nivel N: Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0
- Actividad Conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un Proceso de nivel N.
- Tarea Pasos a seguir para la ejecución de una actividad

Los procesos organizacionales pueden tener varios niveles, los cuales resultan del desdoblamiento o detalle del proceso del nivel jerárquico superior (Louffat, 2017). Las denominaciones empleadas para la jerarquización de procesos organizacionales, pueden ser las siguientes:

- Macroprocesos: son los procesos organizacionales de mayor jerarquía en una empresa o institución y representan la esencia y guía para la sustentabilidad de la misma. También se les denominan procesos de primer nivel (nivel 1).
- Subprocesos: son los procesos organizacionales que sirven para detallar e implementar los macroprocesos identificados en el nivel superior precedente. También se denominan procesos de segundo nivel (nivel 2).
- Microprocesos: son los procesos organizacionales que sirven para detallar e implementar los subprocesos identificados en el nivel superior precedente. También se les denominan de tercer nivel (nivel 3).

#### **1.1.6. Elementos o componentes**

Los elementos básicos que forman la estructura del proceso son:

- Las entradas al proceso, esto es, aquello que va a ser transformado por las actividades que se desarrollan en el proceso. En los servicios, las entradas son las personas que reciben en el servicio.
- La unidad de flujo, esto es, lo que va a ser transformado por las actividades.
- Los recursos que se emplean para llevar a cabo las actividades.
- La red de actividades, esto es, la secuencia de actividades que se llevan a cabo para cada unidad de flujo. Esta secuencia se representa mediante diagramas de flujo, en donde se deben diferenciar las diversas actividades y los puntos en los que la unidad de flujo debe esperar hasta que pueda ser transformado por las distintas actividades.
- La estructura de la información, esto es, la información que va ser necesitada para la gestión del proceso y que debe estar disponible cuando se precisa.
- Las salidas del proceso, esto es, el resultado que se obtiene sobre la unidad de flujo.

Entre los elementos específicos que comúnmente integran un proceso figuran:

- Nombre: Designación nominal del proceso por el cual se identifica y diferencia de otros.
- Código: Es una serie generalmente alfanumérica que rotula el proceso y apoya junto al Nombre su distinción; es favorable emplear códigos en caso que se presenten homónimos.
- Misión: Corresponde a la descripción del objetivo del proceso y se propone justificar la razón de éste en la empresa o entidad; debe ser claro, realista y susceptible de ser medido.
- Alcance: Expresa el radio de acción del proceso, habitualmente responde a las preguntas qué, quién y dónde.
- Responsable: Persona facultada para liderar el proceso, debe dar cuenta de la ejecución del mismo según lo planificado y/o advertir cuando se presentan desviaciones.
- Límites: Delimita el desarrollo del proceso estableciendo la actividad de inicio y la de cierre.
- Proveedores: Entidades que entregan los insumos al proceso para elaborar el o los productos.

- Insumos: Materias primas que alimentan el proceso y que son transformadas para convertirse en productos (materiales, información, otros procesos).
- Actividades: Son los subprocesos que se deben ejecutar para cumplir el objetivo del proceso; por medio de éstas los insumos se convierten en productos. En algunos casos aparecen como procedimientos.
- Recursos: Medios que requiere el proceso y que apoyan el desarrollo de las actividades tales como: personas, equipos de cómputo, Software, mobiliario de oficina, etc.
- Producto(s): corresponde a la producción del proceso una vez que éste ha terminado de transformar todos los insumos y está listo para entregar a otro proceso o a un cliente.
- Clientes: usuarios de los productos que entrega el proceso; puede tratarse de personas u otros procesos de la empresa o de entes externos a esta como clientes finales.
- Documentos de referencia: Identifica manuales, normativas, formatos de requerimientos y demás registros que facilitan el control del proceso y que legitiman que los productos corresponden a los requisitos de elaboración.
- Indicadores: También denominados puntos de control, son mediciones que se realizan durante el ciclo del proceso y controlan los resultados (productos), el proceso en términos generales u otro elemento de acuerdo a la fijación de los indicadores. Generalmente los indicadores hacen referencia a:
  - o Eficacia (calidad, oportunidad, seguridad, costo)
  - o Eficiencia (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc.)

#### **1.1.7. Principios de la Gestión por Procesos**

La gestión por procesos que se emplea en las organizaciones para la interacción entre cada uno de los procesos internos se denomina un enfoque por procesos. En este se identifican los principales principios en los cuales se sustenta, y son:

- Orientación a las necesidades y requerimientos del mercado y en especial del cliente.

- Reconocimiento de un mapa de procesos organizacional de la institución u organización.
- Caracterización de un patrón claro de propiedad para supervisar y poder mejorar el nivel de cumplimiento en base a los requisitos y objetivos.
- Reconocimiento de los procesos y designarlos como clave, debido a su importancia en la institución.
- Diseño o rediseño de los procesos clave, de acuerdo a la necesidad.
- Administración a los procesos identificados como claves para implementar el control y la mejora.
- Implementación del control, mejorar y planificación de la calidad.
- Aplicación de un sistema de indicadores para medir la eficacia y eficiencia de los procesos desde la perspectiva interna-externa.
- Identificación de indicadores para visualizar la evolución y aplicación de planificación, acción, desarrollo y comprobación (ciclo de Deming).
- Los procesos deben ser auditados con el fin de verificar el grado de cumplimiento para identificar el desarrollo de los procedimientos (Valenzuela, 2017)

### **1.1.8. Beneficios de la gestión por procesos**

Los beneficios de la gestión por procesos son los siguientes:

- Reducción de desperdicios.

Cuando hablamos de desperdicios, hablamos de todo tipo de ellos. Recursos, dinero, tiempo, esfuerzo, todo eso es esencial en una empresa y deben designarse de manera inteligente. Si no es así, el producto/servicio puede ser entregado, pero no de manera eficaz. Esto causará la insatisfacción de los clientes, pérdida de dinero y desorden.

Con el modelo basado en procesos (BPM), los procesos se escanean y se entienden, por lo que es más fácil ver los obstáculos y puntos de mejora. No podemos arreglar lo que no entendemos, y BPM trae la mejor herramienta para entender la empresa: el mapeo de procesos.

Mapear un proceso es organizar todos los pasos, los participantes y la información que tiene el proceso. Esto dará lugar a una mejor asignación de los recursos y a la eliminación de las tareas redundantes, lo que resulta en una reducción de los desperdicios. Este es un beneficio de la gestión por procesos importante y claro.

- Aumento de la visibilidad y el control

El BPM trabaja con herramientas que transforman la automatización de procesos en una realidad. Todos los pasos anteriores, como el mapeo, modelado, ejecución y optimización, tienen como resultado procesos que son tan eficaces que se pueden propagar de forma automática en toda la empresa.

La automatización de procesos trata de obtener los procesos más optimizados y eficaces y tornarlos automáticos, reduciendo el contacto humano y aumentando la transparencia.

Una vez que los procesos están automatizados, se hacen disponibles para todo el equipo. Todos puede ver y entender el proceso, además de su papel en el mismo. El administrador tiene acceso a toda la información, puede ver la etapa en que se encuentra el proceso y lo que cada uno está haciendo.

Este beneficio resultará claramente en procesos más organizados, acciones más transparentes y resultados más eficaces. Entienda más: automatización de procesos.

- Reducción de costes y una mayor rentabilidad

Si reducimos los desperdicios, reducimos los costos. Si controlamos más al proceso, asegurándonos de que no va a tomar algún paso innecesario o alguna acción no deseada, aumentamos los beneficios. Es así, sencillo.

El proceso de implementación de la gestión por procesos, en una empresa puede parecer largo y complejo, pero, cuando todo el equipo está comprometido y se establecen objetivos, el aumento de la productividad es un beneficio cierto.

- Cumplimiento y Seguridad

Una de las ventajas de la gestión por procesos que a veces se pasa por alto, es la seguridad que aporta a su empresa. Las herramientas BPM dan el control al gerente y a los accionistas sobre todo lo que sucede en el proceso.

También ayuda a las empresas a documentar e implementar políticas y controles internos. No hay duda de que eso hace una empresa más segura, más organizada y confiable.

- Mejora de la comunicación

Las quejas más comunes de los empleados implican falta de información, falta de seguridad en lo que se espera de ellos y falta de comunicación entre los sectores.

Con BPM, eso cambia radicalmente, ya que toda la información es de fácil acceso y actualizada por todos. Las funciones también son definidas y claras, haciendo el trabajo mucho más fácil y organizado y las expectativas, controladas.

Los beneficios de la gestión por procesos pueden tardar un tiempo en aparecer. Sin embargo, son duraderos y fiables. La cultura de la empresa se debe cambiar para mejorar, y todos deben aceptarla.

### 1.1.9. Elementos básicos para una gestión por procesos en una Institución de Educación Superior

Según Davalillo (2011) una Institución de Educación Superior (IES) debe considerar los siguientes elementos básicos:

- **Planificación.** Es la parte inicial e importante del sistema de garantía de una Institución de Educación Superior que considera: a) La planificación estratégica, b) La planificación anual y c) La planificación de las titulaciones.

Contiene el plan estratégico, el plan de gestión anual, el plan de titulación, la normatividad institucional y los grupos de interés. Para su cumplimiento se requiere de la participación del equipo directivo, comisiones, y contar con presupuesto e infraestructura.

- **Educación superior o formación profesional.** Es el elemento clave de una IES que se vale de: a) La selección y admisión de nuevos estudiantes y b) El desarrollo de la formación profesional a través del cumplimiento o ejecución del plan de estudios a lo largo de los ciclos de estudio.

Incluye a los estudiantes que cumplen el perfil de ingreso, los estudiantes en proceso de formación profesional recibiendo la educación superior, los planes de estudio, los planes de mejora continua, los egresados y los graduados. En la ejecución requiere de: recursos y servicios de la institución, recursos humanos (docentes y personal administrativo) y recursos económicos.

- **Procesos de apoyo.** Constituyen los elementos necesarios para llevar a cabo los procesos misionales y se encuentran a: a) La gestión administrativa, b) La gestión académica y c) La gestión presupuestaria y de recursos materiales.

Incluyen en su funcionalidad al personal de nuevo ingreso, normatividad de la institución, programa de becas, certificación y convalidación, e infraestructura. Requiere por lo tanto de recursos humanos, servicios adicionales y recursos materiales y presupuesto.

También se consideran a los procesos de:

- **Comunicación e información.** Que permite establecer la comunicación interna y externa de la institución, a través del sistema de comunicación e información. Como una forma de rendir cuentas a la sociedad y la comunidad universitaria, la comunicación de logros y resultados es muy importante. Incluye la información a difundir a los grupos de interés y el plan de comunicación e información. Requiere para su funcionabilidad de recursos humanos y materiales.
- **Evaluación, revisión y mejora.** Si una IES no considera este proceso, no puede ver si lo que está haciendo está bien y de no ser así, qué debe mejorar para continuar con su misión. En este proceso se consideran: encuestas de satisfacción, resultados de la gestión docente y administrativa, informe del cumplimiento de los procesos, sugerencias y reclamos, y plan de mejora.

Requiere del concurso del equipo directivo, de los miembros de las comisiones y demás agentes involucrados y se debe contar con presupuesto e infraestructura.

#### **1.1.10. Las herramientas de un sistema de garantía de la calidad en las instituciones de educación superior**

Para responder a los nuevos retos de la gestión moderna, los pilares de la es necesario que toda institución de educación superior considere los siguientes pilares:

- La planificación estratégica. Debe contarse con un plan estratégico útil para un periodo de cuatro años, redactado y consensado. Es la herramienta de gestión que debe ser utilizada por el equipo directivo de una unidad académica, si se desea alcanzar una serie de metas y objetivos al finalizar el periodo de gestión.
- La gestión por procesos. Se debe realizar una gestión ordinaria basada en procesos. La gestión por procesos es la herramienta de gestión que el equipo directivo utiliza si desea saber cómo alcanzar las metas que se han definido.
- La tabla de indicadores. Es necesario medir todos los aspectos ligados a la vida universitaria de la Institución de educación superior y compararlos con las



demás unidades. La tabla de indicadores (Cuadro de mandos) es la herramienta de gestión que el equipo directivo utiliza si desea saber que se está yendo por la dirección correcta hacia la meta establecida.

- La revisión del sistema de gestión. Es necesario la revisión del sistema de gestión por parte de la dirección; por lo que se considera la herramienta que se debe utilizar si como equipo de la dirección desea saber cómo debemos corregir las desviaciones producidas con respecto a lo planificado.

En este sentido, la gestión por procesos implica:

- a) Gestionar con datos.

La gestión por procesos se basa en datos, hechos, medición e información. Implica desechar suposiciones o corazonadas, establecer indicadores, medir puesto que lo no se puede medir, no se mejora, transformar datos en información relevante, evaluar el avance, prever y anticiparse a los acontecimientos.

- b) Trabajo en equipo.

Liderando con humanidad, humildad y humor, sin prejuicios, comunicando, desarrollando habilidades emocionales, conociendo nuestras capacidades, reconociendo nuestros puntos fuertes y débiles, conviviendo con un nivel de tensión adecuado, manteniendo la competitividad y salud en las relaciones mutuas.

- c) Mejorar lo que hacemos.

Después de poner en marcha lo planificado, es necesario revisarlo, para mejorar el proceso de gestión, para lo que debe considerarse: eliminar tareas innecesarias, simplificar y/o combinar tareas, cambiar el orden de las tareas, realizar tareas simultáneamente, balancear el flujo del proceso, estandarizar procesos y añadir valor al servicio ofertado (Davalillo, 2005)

#### **1.1.11. Mapa de procesos**

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada (ICACIT, 2017).

El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Existen diversas formas de hacer un mapa de procesos.

Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario. Por ejemplo: un proceso productivo, es aquel en que se transforman los insumos y bienes intermedios en un bien final que contiene más valor que la suma de sus componentes porque se le ha añadido valor (ICACIT, 2017).

Es importante no confundir procesos con procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo.

Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, de modo que sirve también como herramienta de aprendizaje para los trabajadores (Mallar, 2010).

#### **1.1.12. Gestión de la calidad**

La Gestión de la Calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad (Espinosa *et al.*, 2017).

Los grandes “compradores” se dieron cuenta que para garantizar que sus proveedores les enviaran los productos cumpliendo sus especificaciones, era necesario que organizaran y documentaran todos aquellos aspectos de su organización que pudieran influir en la calidad del producto que les suministraban. Todo ello debía estar sistematizado y documentado, y por ello empezaron a obligar a sus proveedores a garantizar la calidad.

Un sistema de gestión de calidad (certificado o no), debe estar documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas y debe revisarse su cumplimiento a través de auditorías (Louffat, 2017). Debe contemplar todos

aquellos aspectos que tengan incidencia en la calidad final del producto o servicio que presta la organización. A continuación, se detallan los principios de la gestión de la calidad:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con los requerimientos del cliente y tratar de, no solo alcanzar, sino exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Implicación de todo el personal:** Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total implicación permite que utilicen sus habilidades en beneficio de esta.
- **Enfoque de proceso:** Un resultado deseado se logra más eficientemente cuando los recursos relacionados y las actividades se manejan como un proceso.
- **Enfoque de sistema a la gestión:** Identificando, entendiendo y manejando un sistema como procesos interrelacionados para lograr un objetivo dado, se contribuye a la efectividad y eficiencia de la organización.
- **Mejora continua:** La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización.
- **Enfoque basado en hechos, para la toma de decisiones:** Las decisiones efectivas se basan en un análisis lógico e intuitivo de datos e información.
- **Relación de mutuo beneficio con proveedores:** La habilidad de la organización y sus proveedores de crear valor se incrementa por la relación de mutuo beneficio, en él se trata al proveedor como un socio más de la organización.

En los últimos años han gozado de gran popularidad las normas de “Aseguramiento de la Calidad” de la serie ISO 9000, y que actualmente han pasado a denominarse “Gestión de la Calidad” con una norma certificable: la norma ISO 9001:2000.

### **1.1.13. Planes de mejora**

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso (Fernández, 2005). Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc.

En concreto, en nuestro caso las medidas del plan deben tener como objetivo la mejora del rendimiento del alumnado y la disminución del fracaso escolar a la par que se mejora en excelencia. El mejor desarrollo de las competencias académicas deberá ser el eje de cualquier mejora.

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de mejora de la enseñanza debe redundar en una mejora constatada del nivel de aprendizaje de los alumnos.

### **1.1.14. Ciclo estratégico de mejora continua**

Según el CEPLAN (2017) las fases del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua son:

#### **Fase 1: El conocimiento integral de la realidad**

Se busca comprender cómo viven las personas en sus territorios, sus medios de vida y su nivel de bienestar, mediante la caracterización y el diagnóstico de variables que definen la situación actual. Se describe el territorio, los recursos disponibles (físicos, ambientales, económicos, sociales, culturales), sus interrelaciones y las condiciones de vida de su población. Mediante el diagnóstico, se relevan los problemas, las necesidades y prioridades de la población; las brechas de infraestructura y de acceso a servicios públicos de calidad que deben ser cerradas para mejorar su calidad de vida; y las intervenciones de actores que operan en el territorio (sector público, privado y sociedad civil). Mediante este análisis, se obtiene una imagen del territorio actual que reconoce y valora la diversidad de las realidades locales.

## **Fase 2: El futuro deseado**

Se identifican las aspiraciones de las personas, se realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado. El análisis de futuro identifica tendencias, oportunidades, riesgos, escenarios contextuales, escenarios disruptivos y alertas tempranas que podrían afectar, en forma positiva o negativa, la provisión de servicios y el bienestar de las personas. La imagen del territorio deseado representa una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción coordinada del Estado. Se construye de forma concertada, a partir del conocimiento integral de la realidad y el análisis de futuro.

## **Fase 3: Políticas y planes coordinados**

Se definen las políticas públicas, de forma articulada entre sectores y niveles de gobierno, orientadas a alcanzar la imagen del territorio deseado, a través de objetivos prioritarios y lineamientos. Las políticas se reflejan en planes con objetivos, indicadores y metas (claras, alcanzables y acordes con las políticas de Estado, políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales) y en acciones de orden estratégico priorizadas. Al actualizar los planes, se incluyen acciones de prevención de riesgo de desastres y evaluaciones de simulacros de eventos que podrían causar pérdidas en el bienestar de las personas (contingencias) y afectar el logro del futuro deseado.

## **Fase 4: El seguimiento y la evaluación de políticas y planes para la mejora continua**

Se recoge y analiza información de los indicadores definidos en los planes para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado, así como el uso de los recursos asignados con ese fin. Además, se analizan los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados) y se generan informes periódicos que permiten identificar alternativas para mejorar políticas y planes, con respecto a su diseño o implementación, para el logro de los objetivos planteados. De esta manera, los informes de seguimiento y evaluación retroalimentan el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua que está orientado a resultados favorables para el bienestar de las personas (CEPLAN, 2017)

Estas cuatro fases se aplican en el planeamiento estratégico a todo nivel, y están representadas en la siguiente figura:



Figura 7. Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.  
Fuente: CEPLAN (2017).

#### 1.1.15. Ciclo de Deming

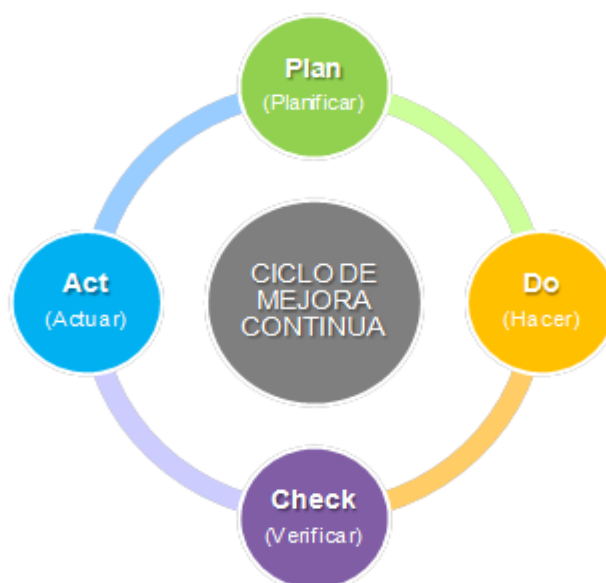
Es una metodología occidental de calidad, que se le denomina Ciclo de Deming. Según Hitpass (2017), “El ciclo PDCA es un instrumento sistemático para la implementación y el logro de los objetivos que se persiguen con Kaizen.”

Hitpass (2017), señala que “las principales etapas son: (a) Plan: Control de calidad y detección de problemas. Análisis y propuestas de solución de problemas, (b) Do: Implementación de la solución del problema en operaciones, (c) Check: Evaluación de resultado, (d) Act: Monitorear y garantizar que el problema no vuelva a ocurrir.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno competitivo y con cambios constantes cada vez más frecuentes. Es por ello que la calidad y mejora de procesos se convierten en un imperativo para la supervivencia de estas empresas, con el propósito de ofrecer productos y servicios a bajo coste, y que satisfagan los requerimientos de los clientes.

Las empresas necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de buenos resultados, mediante la adaptación de herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Proceso de Gestión y Mejora Continua.

El **Ciclo PDCA (o círculo de Deming)**, es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar.



*Figura 8.* Ciclo PDCA de mejora continua.

Fuente: Hitpass (2017).

El ciclo PDCA de mejora continua lo componen cuatro etapas cíclicas de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo. De esta forma las actividades son revaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Las etapas que forman el Ciclo PDCA son las siguientes:

### **1. PLAN (planificar):**

En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos (Rivera, 2002).

Una forma de identificar estas mejoras puede ser realizando grupos de trabajo o bien buscar nuevas tecnologías o herramientas que puedan aplicarse a los procesos actuales. Para detectar tecnologías o herramientas a veces es conveniente fijarse en otros sectores, esto aporta una visión diferente, pero muchas de las soluciones pueden aplicarse a más de un sector.

### **2. DO (hacer/ejecutar):**

Llega el momento de llevar a cabo el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención del feedback necesario para el posterior análisis.

En numerosas ocasiones conviene realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. La selección del piloto debe realizarse teniendo en cuenta que sea suficientemente representativo, pero sin que suponga un riesgo excesivo para la organización (ICACIT, 2017).

### **3. CHECK (comprobar/verificar):**

Una vez implantada la mejora se comprueban los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control (Diagrama de Pareto, Check lists, KPIs, etc.)

Para evitar subjetividades, es conveniente definir previamente cuáles van a ser las herramientas de control y los criterios para decidir si la prueba ha funcionado o no (Coello, 2013).

### **4. ACT (actuar):**

Por último, tras comparar el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o áreas de mejora, así como extender y aprovechar los



aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas (Rivera, 2002).

En el caso de que se haya realizado una prueba piloto, si los resultados son satisfactorios, se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados sin desecharlos.

Una vez finalizado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Algunos de los beneficios que proporcionan una adecuada mejora de procesos son los siguientes:

- **TIMMING:** se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- **QUALITY:** se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- **COST:** se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.

Un sistema de gestión de la calidad permite a una organización desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento. En este contexto resulta de gran utilidad utilizar la metodología PDCA impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva (García, 2017).

#### **1.1.16. Percepción**

La percepción es la forma en la que el cerebro interpreta las sensaciones que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno. Es también el proceso constructivo por el que organizamos las sensaciones y captamos conjuntos o formas dotadas de sentido (Duque *et al.*, 2012).

Describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa. Es la aprehensión psíquica de una realidad objetiva, distinta de la sensación y de la

idea, y de carácter mediato o inmediato según la corriente filosófica (idealista o realista) (Díez, 2009).

Las opiniones de docentes, administrativos y estudiantes, nos permiten conocer tanto la percepción que estos tienen de la gestión institucional, como su propia opinión sobre lo que conciben como el concepto de gestión por procesos, prevaleciente en la universidad (carrera) en la que laboran o estudian.

### **Percepción de la gestión por procesos**

Es el conjunto de ideas y sensaciones construidas y organizadas sobre la gestión de una institución, en base a las situaciones y experiencias vividas en el ámbito laboral y académico.

Sus dimensiones son:

- **Actitud hacia el usuario.**

Se refiere a la actitud proactiva y receptiva hacia las necesidades de los destinatarios de un servicio de la salida del proceso (Schmiedel *et al.*, 2013).

La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes. La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar a superar sus expectativas (Cardenas, 2015)

- **Actitud hacia la mejora continua**

Es la orientación hacia la mejora continua y la innovación para lograr un rendimiento (Schmiedel *et al.*, 2013). Son los procesos estratégicos que orientan hacia la consecución y sostenibilidad de la mejora continua en una institución (Calidad, 2017). La voluntad y capacidad de adaptarse a las

necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.

- **Actitud hacia la responsabilidad**

El compromiso de procesar los objetivos y la responsabilidad de las decisiones de proceso (Schmiedel *et al.*, 2013). Es necesario considerar la responsabilidad en la gestión por procesos, puesto que asegura compromisos institucionales, que lleva al logro de sus objetivos.

- **Actitud hacia el trabajo en equipo.**

La actitud positiva hacia la colaboración multifuncional (Schmiedel *et al.*, 2013). El trabajo en equipo es un aspecto que brinda un aporte esencial para implementar con éxito un sistema de gestión en educación superior, ya que permite alcanzar la participación y el compromiso de los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

## 1.2. Antecedentes

La investigación cuyo objetivo fue lograr una correspondencia más estrecha entre el proceso de Planeación Estratégica en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría y la Gestión Universitaria, es una premisa para lograr la adecuada integración de los procesos sustantivos y la misión, visión y estrategias determinadas para el período 2011-2015. El objetivo de esta investigación es establecer el procedimiento para desarrollar el proceso de Planeación Estratégica en dicha institución, de forma que la gestión de los procesos sustantivos se garantice a partir de las estrategias y las Áreas de Resultados Claves (ARC) determinadas. Los métodos utilizados son el trabajo en grupo, análisis de informes y documentos e implementación de las regulaciones aplicables. Los principales resultados se obtienen a partir de la concepción lograda, que permite trabajar de forma integrada todos los elementos de la Gestión Universitaria. Las conclusiones reflejan los resultados obtenidos, haciendo corresponder los procesos sustantivos y las Áreas de Resultados Clave, estrategias y planes de resultados de los profesores y trabajadores (Alonso *et al.*, 2013).

El estudio sobre el software de gestión de procesos de negocios para la gestión de calidad y de organizaciones exitosa: Un caso de estudio de la Universidad Split de la Escuela de Medicina. Cuyo objetivo fue describir un modelo comprensivo de la gestión de calidad

interna en la escuela de medicina basado en una herramienta de software para el Análisis de Procesos de Negocio (BPA). En la metodología se utilizaron las herramientas BPA como el elemento central para la descripción de todos los procesos de trabajo en nuestra escuela de medicina, y subsecuentemente el sistema sirvió como un modelo comprensivo de la Gestión de Calidad interna. Los resultados fueron: El sistema de gestión de calidad en la universidad de Split, escuela de Medicina, incluyó la documentación y el análisis de todos los procesos de negocio dentro de la Escuela. El análisis relevó 80 puntos débiles relacionados a diversos procesos de negocio. Se llegó a la conclusión: Un análisis preciso de los procesos de negocio de la escuela de medicina permite la identificación de procesos no terminados, no bien definidos y de puntos inadecuados en dichos procesos, y subsecuentemente la respectiva mejora e incremento del nivel de gestión de calidad y finalmente la racionalización del trabajo de la institución nuestro enfoque ofrece un modelo de referencia potencial y común para el desarrollo de marcos de trabajo de Gestión de Calidad permitiendo un control de calidad continuo, por ejemplo: el ajuste y adaptación a las necesidades contemporáneas de educación de los estudiantes de medicina (Sapunar *et al.*, 2019).

Álvarez y Santos, realizan una investigación aplicada a un grupo de 69 empresas españolas, con el fin de evaluar los agentes facilitadores y luego los resultados, según metodología EFQM. La información relevante se obtuvo mediante una encuesta postal estructurada, dirigida a los gerentes de las entidades, y el periodo de recogida de información transcurrió entre los meses de enero y abril del año 2005. Los encuestados indicaron en qué medida sus organizaciones desarrollan las prácticas de gestión de la calidad total (GCT) reflejadas en cada "Agente Facilitador" y en qué grado se alcanzan las medidas de rendimiento empresarial recogidas en cada categoría de "Resultados". Los resultados de la investigación se muestran clasificando a las empresas en la medida del porcentaje alcanzado en la evaluación de su correspondiente agente. Los Agentes que las empresas mejor desarrollan son los denominados "alianzas y recursos", así como "procesos". Y los agentes que no logran desarrollar o que necesitan perfeccionarse son los llamados "personas", "política y estrategia" y liderazgo" (Álvarez-González, 2007).

López, encuentra diversos enfoques y corrientes en el estudio de la evaluación institucional universitaria española, citando entre ellos los enfoques: pedagógicos, económicos, lógicos y filosóficos, en ciencias, y organización de 21 empresas. Siendo

este último una corriente reciente en el mundo de la evaluación institucional, desarrollando materias relacionadas a sistemas de calidad, modelos de gestión de la calidad, modelos EFQM, análisis de la formación y gestión del conocimiento, etc. Plantea un total de 12 hipótesis; entre las cuales: Las universidades que se encuentran en un estado más avanzado en el proceso de evaluación institucional son las que tienen más estudiantes (hipótesis 4). Existen unas características que diferencian a unas universidades de otras, de forma que éstas se puedan agrupar en función de algunas de ellas (hipótesis 11). Para probar dichas hipótesis realizó una encuesta y datos estadísticos de las instituciones. Particularmente para el objetivo de agrupación de universidades usó el análisis clúster. Entre sus conclusiones, López establece, por ejemplo: -El concepto de calidad ha ido evolucionando con el tiempo, así lo muestran sus diversas definiciones, extendiéndose desde el mundo y la actividad industrial a todos los sectores. La idea actual de calidad de servicio recoge su mayor contenido ya que incorpora al mismo las percepciones y expectativas de los clientes. -La autoevaluación es un diagnóstico de la situación de la organización con el objetivo de mejorar la calidad. - El modelo de la EFQM conduce en la aplicación de la autoevaluación al conocimiento e implantación de una cultura de calidad en la organización, emanada de los principios de la calidad total que orientan al modelo en desarrollo, lo que supone un referente ideal para la organización a través de los denominados criterios. Con ellos se proporciona a las organizaciones una guía para que puedan estudiar y analizar como realizan su actividad y qué resultados están obteniendo en comparación con un modelo excelente. -No existen unas características que diferencien a unas universidades de otras, de forma que las podemos agrupar en función de algunas de ellas. No se ha conseguido constituir grupos de universidades homogéneos y diferenciados entre sí. -El modelo EFQM se aplica en la actualidad en el sistema universitario español como experiencia piloto. Éste no posibilita eludir ningún criterio y permite su comparación con un modelo excelente. Además, hace un estimable énfasis en las expectativas del cliente, tanto interno como externo como factor básico para garantizar la calidad de servicio (López, 2000).

El Comité de Transformación Curricular, usa la metodología EFQM (agentes facilitadores y resultados) aplicados a un Programa de especialización perteneciente al postgrado de la universidad de Carabobo, Venezuela; con el objetivo de determinar cuál es la realidad actual de la operatividad, los logros obtenidos, la aceptación del programa

desarrollado, por quienes los cursan y se capacitan. Con los resultados obtenidos, se proporciona una propuesta de acciones y correcciones que beneficien al programa en toda su amplitud, óptima funcionalidad, gestión de la calidad total, satisfacción de las necesidades de sus participantes y de gran beneficio para toda la comunidad que requiere de estos profesionales (Universidad de Antioquia, 2009).

Blanco, realiza una investigación con el objetivo de diseñar un modelo de Gestión Integral para las Instituciones de Educación Superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo 23 Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia, que permita evaluar la calidad de su gestión. Su metodología contiene los enfoques cualitativo y cuantitativo; usando para ello la técnica de Delphi y encuestando a expertos en los procesos de calidad. La recolección de la información se realizó mediante cuestionario dirigido a los directivos y responsables de los procesos de calidad de las IES seleccionadas, para identificar qué características de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, ejercen de agentes y las que apuntan a resultados y establecer sus niveles de interrelación. La hipótesis del trabajo es que la calidad académica del sistema de educación superior expresada en términos de sus resultados, está directamente asociada con la calidad de la gestión de los agentes y procesos que en ella intervienen. En esta investigación se identificaron las características de los lineamientos de autoevaluación, con fines de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación. Los criterios que a juicio de los expertos contiene el mayor número de características asociadas son: Gestión académica (16) y Gestión administrativa (12), lo que permite establecer que estos son factores clave de la calidad de la gestión de las Instituciones de Educación Superior. Se valida la hipótesis de que la calidad académica del sistema de educación superior, expresada en términos de sus resultados, está directamente asociada con la calidad de la gestión de los agentes y procesos que en ella intervienen (Blanco, 2009).

En la Universidad de Granada, un estudio plantea la existencia de ocho principios sobre los cuales se debe construir el sistema de gestión de calidad de una organización, estos pilares al ser todos de gran importancia deben formar parte de mencionado sistema, en pro del éxito de la compañía y la consecución de los objetivos planteados, en este escrito la orientación se dará en torno a empresas prestadoras de servicios privados y se concentrará en el enfoque basado en procesos, cliente y mejora continua. La finalidad al

centrar la atención en estos tres principios (procesos, cliente y mejora continua) iniciando con la teoría que los describe y soporta su importancia, es posteriormente ver como en la práctica las organizaciones se ven beneficiadas o afectadas por su correcta o incorrecta aplicación al interior de la empresa. Este escrito de carácter argumentativo, busca defender la teoría expuesta alrededor de la gestión por procesos como un enfoque eficaz y eficiente que conlleva a las organizaciones al éxito, basándose para ello no solo en la teoría contenida en la bibliografía citada, sino también en casos empresariales que nos permiten identificar como diferentes empresas de servicios afectan al cliente de manera frecuente al seguir los procesos ya establecidos pero sin enfocar su atención en las necesidades reales del cliente. ¿Comprenden las organizaciones las necesidades de sus clientes y se esfuerzan por exceder sus expectativas? para dar respuesta a este interrogante es necesario conocer la opinión de las dos partes involucradas clientes y organizaciones, una vez analizada la teoría y los casos empresariales, podremos concluir entre otros aspectos que los procesos de las compañías analizadas en casos puntuales no satisfacen las necesidades de los clientes y además están lejos de exceder sus expectativas, ofreciendo una solución de trasfondo que es Enfocar los esfuerzos de la organización en exceder las expectativas de sus clientes. Para dar cumplimiento a lo anterior, empezaremos por exponer la teoría correspondiente a lo que es a grandes rasgos el sistema de gestión de calidad, los enfoques en procesos, cliente y mejora continua y la norma ISO 9001, para luego analizar el papel que juegan los conceptos adquiridos en el contexto de dos casos empresariales reales en los cuales se identifica el maltrato recibido por los clientes de dos diferentes empresas de servicios para ofrecer al final más que soluciones puntuales, filosofías de servicio que permitan al lector concientizarse de su labor dentro de una organización y el impacto que tienen los procesos que realiza en la satisfacción del cliente (Berna Mónica/Universidad de Granada, 2015).

Los resultados de la investigación sobre la percepción de la calidad que tienen los estudiantes en México y cómo perciben que es esta adhesión en las universidades donde se forman, se estudia como parte del proyecto de largo aliento impulsado por la red ECUALE (Estudios sobre la Calidad de la Universidad en América Latina y España), donde se realizó la investigación para docentes y para directivos y gestores. El estudiantado mexicano de pregrado (licenciaturas), se adhiere más a conceptos de calidad modernos, asociados a su transformación, que a conceptos tradicionales o empresariales

asociados al cumplimiento de objetivos y estándares, pero ven menos clara la adhesión de las universidades donde estudian a los conceptos con los que ellos más se identifican, lo que da evidencias que pueden integrarse en la gestión institucional y en las políticas públicas e institucionales para el mejoramiento de la calidad de las universidades (Espinosa *et al.*, 2017).

La Revista *Visión de Futuro*, señala que cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades. La Gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas. En este trabajo se considerará a la organización como una red de procesos interrelacionados o interconectados, donde la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia una concepción horizontal, desplazándose el centro de interés desde las estructuras hacia los procesos, como metodología para mejorar el rendimiento, concentrándose en el diseño disciplinado y cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización. Concluyendo, la metodología de aplicación de la Gestión basada en Procesos se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza como una alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores (Mallar, 2010).

Tumino y Poitiven plantean la evaluación de la calidad de los servicios universitarios de una universidad privada de Argentina desde la percepción de estudiantes y docentes. Para ello se adecuó la escala de Capelleras y Veciana (2004), basados en el modelo SERVQUAL, y se incorporaron ítems que atienden a otros aspectos del servicio universitario tales como los que proponen Rubio *et al.* (2005), referentes a la adecuación de los programas, a la evaluación del aprendizaje y a la efectividad de los procesos administrativos. La escala de 42 variables relativas a las percepciones de la calidad de los servicios, y a las condiciones de la institución para ofrecerlos, se aplicó a una muestra de 454 estudiantes y 64 docentes. Los resultados mostraron consistencia interna y el Análisis de Factores, identificó ocho dimensiones que permiten proponer mejoras en atención a lo que exhiben los resultados obtenidos (Tumino & Poitevin, 2013).



Duque y Chaparro (2012) describen el desarrollo de la construcción de un instrumento de 24 ítems basado en la disciplina del marketing del servicio, usado para medir la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes. inicia con la conceptualización y operativización de la calidad del servicio junto con sus escalas de medición, la conceptualización de la calidad de la educación y la metodología empleada en el desarrollo de la investigación, que incluye el procedimiento utilizado en la construcción y refinación de la escala multi-ítems para medir el constructo referenciado. Posteriormente presentan las evidencias de la fiabilidad y validez de constructo del instrumento propuesto para la medición, que fue aplicado a los estudiantes de los tres últimos semestres de las carreras que ofrece la universidad pedagógica y tecnológica de Colombia (UPTC) seccional Duitama. Finalmente, presentan un análisis de datos y resultados y se concluye con algunas reflexiones que permitan ahondar y/o ser punto de referencia para futuros. Los resultados evidencian que la escala o instrumento propuesto posee fiabilidad y validez de constructo con evidencia empírica para medir la calidad percibida del servicio de educación de la UPTC, seccional Duitama. igualmente se logró determinar las dimensiones que caracterizan este servicio con sus respectivos atributos y comprobar que la calidad del servicio percibido es un constructo multidimensional. Son los profesores quienes inciden más directamente y en mayor proporción sobre la percepción de la calidad de los estudiantes, entendible si se tiene en cuenta la cantidad de tiempo de interacción entre estos dos actores. se valoraba más los conocimientos del profesor (ítem 24), sigue sus actitudes y termina con sus habilidades, todas sin mucho espacio y unas detrás de otras. La calidad percibida por los estudiantes con respecto a los profesores está determinada mayormente por la calidad funcional (cómo se les presta el servicio), es decir, por el proceso y con respecto a los directivos y administrativos en gran parte está determinada por la calidad técnica o por el resultado (ítems 14, 17). El personal administrativo, el apoyo de la UPTC y los horarios de las dependencias son secundarios a la hora de percibir la calidad de la educación, no por ser menos importantes sino porque tienen un contacto corto y esporádico con ellos o porque no los afecta tan directamente o porque no son de su injerencia, pero sí valoran que una vez que se les prometa o establezca algo con los horarios, se les cumpla (ítem 12) (Duque *et al.*, 2012).

Díez en su artículo muestra los resultados respecto a las percepciones de los alumnos sobre el uso de metodologías docentes y el desarrollo de competencias ante la adaptación

y armonización al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). La muestra de alumnos participantes en el estudio está compuesta por 309 estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad de Valladolid (UVA). Los resultados indican diferencias estadísticamente significativas en muchas de las variables dependientes analizadas en función de la especialidad (Maestro en Audición y Lenguaje; Educación Especial; Educación Infantil; Educación Primaria; Lengua Extranjera y Psicopedagogía) y el curso, en diferentes medidas obtenidas a través de la aplicación del instrumento de evaluación de metodología universitaria (EMI) en sus versiones pre y post. Se analiza y reflexiona sobre las implicaciones para la adaptación al EEES, así como para la introducción de mejoras en la metodología docente y en la consecución de resultados de aprendizaje y desarrollo de competencias (Díez, 2009).

Vergara en su artículo propone el uso de un modelo de ecuaciones estructurales para determinar la calidad en el servicio ofrecido por las distintas unidades académicas pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, combinando el modelo de Oh (1999); se estudió en una muestra de 1877 personas; la recolección de datos fue una encuesta, instrumento original de Parasuraman, Valarie, Zeithalm y Berry planteado en 1985. El resultado es un diagnóstico general de las variables que mayor influencia ejercen sobre la satisfacción del estudiante y la motivación a recomendar a su institución a otras personas. Entre las correlaciones obtenidas se pudieron destacar las percepciones con un alto índice de correlación con respecto a dos variables, en las cuales influyen significativamente. Como efecto de mayor relevancia se concluye que para poder aumentar la calidad del servicio académico percibido se debe hacer énfasis en las percepciones que, de los servicios, tienen los estudiantes. También aumentar la calidad del servicio académico tendrá un doble efecto positivo sobre la satisfacción de los estudiantes de la facultad, incrementando el valor percibido por el estudiante y su satisfacción. Luego, por la relación que existe entre el valor percibido por el estudiante y la satisfacción del mismo, se observa que, si aumenta el valor percibido por el estudiante, aumentará su satisfacción hacia los servicios que ofrece la institución. En el estudio de referencia realizado por Oh (1999) se llega a una conclusión similar. Se demuestra también dicha relación con una correlación negativa de -0.098 entre ambas variables latentes, sugiriendo que este efecto se aplica al caso analizado. Finalmente se demuestra que el modelo permite evaluar la calidad del servicio en forma exitosa en

centros educativos, identificando los puntos clave en los cuales debe centrar la atención la institución para mejorar la satisfacción de los estudiantes y aumentar la intención de recomendar la universidad, y que a partir de estudios como éste se podrían generar informes que faciliten la gestión de procesos, ayudando a mejorar los aspectos identificados, en los cuales se tiene alguna deficiencia, en aras de ofrecer un buen servicio a los clientes (Vergara, 2011).

Entre los antecedentes de análisis de la calidad en la universidad peruana, encontramos los siguientes:

Con el objetivo de establecer el nivel de influencia de la Gestión Académica en la Calidad Académica de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, se estudió la población de estudiantes matriculados en el III, V, VII y IX ciclo académico 2005 II (año lectivo 2006- I) aplicándose una encuesta de opinión para establecer la percepción estudiantil y de los Docentes que laboran en la Facultad, sobre la Gestión Académica, en la comunicación, misión, aulas, laboratorios, así como en la Calidad Académica, entrega de silabo, número de Docentes, biblioteca ambiente de estudio, bienestar, las actividades académicas. Se encontró que: 1) La percepción de los estudiantes en cuanto a la Gestión Académica es de nivel bajo. 2) La percepción de los Docentes en función de la gestión es ubicada en nivel bajo. 3) Los estudiantes perciben la Calidad Académica en un nivel bajo, 4) los Docentes perciben la Calidad Académica en un nivel bajo, 5) Para el análisis de resultados se aplicó la prueba estadística de regresión lineal, la cual permitió determinar el nivel de influencia significativa de la Gestión Académica en la Calidad Académica, tal como lo expresa el resultado obtenido del coeficiente de regresión  $\text{sig.} = 0,000$ . Este modelo estadístico elegido es pertinente para el estudio, así lo demuestra ANOVA (con un  $\text{sig.} = 0,000$ ); cabe señalar que  $R^2$  del modelo de regresión nos indica que existe un 60% de influencia de la Gestión Académica en la Calidad Académica. Así mismo se trabajó con la correlación de Pearson, la cual nos permitió conocer el grado de relación de las variables de estudio, en ella se encontró una relación significativa de 0,748, esta relación positiva nos permite señalar que a mayor eficiencia de la Gestión Académica mayor el nivel de Calidad Académica. Los resultados expuestos, evidencian que se hace necesario poner más atención en realizar una autoevaluación interna y formar la comisión constitutiva participativa para elaborar el

plan estratégico de la Facultad de Educación en coherencia con el de la Universidad Nacional de Cajamarca (Barreda, 2007).

La tesis titulada “Percepción de la gestión por procesos en las enfermeras de un Hospital Nacional de Lima 2017”, tuvo como objetivo general establecer la percepción que existe de la dimensión predominante de la gestión por procesos y tiene como objetivos específicos determinar el indicador predominante que existe en la planificación, ejecución, medición y en el actuar de la gestión por procesos de las enfermeras de un hospital nacional de Lima. Fue realizada a través del paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, método explicativo, investigación de tipo sustantiva, diseño no experimental de corte transversal, en una población conformada por 307 enfermeras de distintos servicios de un hospital nacional de Lima, de la que se seleccionó la muestra de 169 enfermeras de un hospital nacional de Lima, a las cuales se les aplicó un cuestionario conformado por 28 ítems, posteriormente a la recolección de datos, el procesamiento fue mediante el Excel 2015 y SPSS 23. El estudio concluyó en que se acepta la hipótesis general de investigación, ya que la dimensión o factor que predomina es la dimensión actuar y existen diferencias en las dimensiones de la gestión por procesos. El indicador dentro de la dimensión planificar de mayor peso es el de definir las actividades de la institución. El indicador predominante de ejecutar de mayor peso en las enfermeras, es elaborar instrumentos de intervención de las actividades programadas. El indicador predominante de medir de mayor peso es acompañar en el seguimiento de la ejecución de las actividades programadas. El indicador predominante de la dimensión actuar de mayor peso es analizar las causas potenciales de la problemática del hospital (Cornejo, 2017).

Depaz, como miembro de la Oficina de Calidad académica y acreditación de la UNMSM, plantea una matriz de autoevaluación que considera los siguientes 9 factores: proyecto institucional; comunidad académica; procesos académicos; investigación y contribución intelectual; impacto sobre el 24 medio; recursos físicos y financieros; organización, administración y gestión; bienestar y clima institucional; relaciones institucionales, comunicaciones e imagen. Dichos factores se establecen según el objetivo principal que es tener una institución de excelencia y se advierte que, en la medida que la institución (UNMSM) cumpla con los factores podrá enfrentar el proceso de autoevaluación que le conduzca a la acreditación. Indica además que hay 3 factores para el éxito de la autoevaluación, los cuales son: La motivación interna, de la comunidad universitaria en

particular; el respaldo institucional y contundencia de la alta dirección; y el liderazgo necesario en quienes conducen el proceso (Depaz, 2006).

Burga, realiza junto a otros ex rectores un análisis de la universidad enfocado en 3 temas: El financiamiento, la calidad asegurada y el gobierno universitario eficiente. Establece que el deterioro de la calidad, entre 1970 y la actualidad, 34 años aproximadamente, podría ser que se encuentra muy relacionado con el deterioro del presupuesto y lógicamente con la remuneración del docente universitario. La que en el caso de la universidad pública ha llegado a situarse en los niveles más bajos de América latina y por eso considera que su recuperación será lenta durante la próxima década, pero para que esta recuperación sea eficiente y duradera tendrá que realizarse dentro de un programa integral de búsqueda de calidad y de construcción de una nueva universidad (Burga, 2005).

Zegarra, realiza un estudio, análisis y perspectivas sobre la Universidad peruana. Estudia las megatendencias, el entorno universitario del siglo XXI, las tendencias de la educación superior, el concepto de universidad y la universidad en el Perú y en el mundo. Respecto al concepto de universidad, la define como una institución de cultura superior, comprometida con la sociedad y que colabora con la nación en la solución de los problemas que le competen. Es un espacio de libre pensamiento, donde se busca que profesores y alumnos encuentren el medio idóneo para su desarrollo personal, dentro de una perspectiva humanista, donde el progreso de la universidad signifique a su vez, el progreso de cada uno de sus componentes. En su análisis de la situación universitaria peruana, establece que es con el DL 882 del año 1996 que se propicia la inversión privada en la educación superior, pero con fines de rentabilidad económica (Zegarra, 2006).

Viaña, señala que los cambios y exigencias en el mundo actual determinan la necesidad de que las universidades cuenten con procesos de calidad. Hay una estrecha relación entre educación de calidad y desarrollo, y por lo tanto una acreditación significará el cumplimiento de estándares de un modelo o referente de la calidad, una seguridad para la formación de sus alumnos que luego puedan contribuir en el desarrollo. La acreditación en el Perú tiene 3 etapas que son la autoevaluación, la evaluación externa, y la acreditación. El modelo establecido por la CONEAU tiene 3 dimensiones, 9 factores, 16 criterios, 84 indicadores, 97 estándares y 253 fuentes de verificación. Advierte que, en el

pasado, la educación superior universitaria peruana, al igual que otros niveles de educación, experimentó un leve crecimiento sin la calidad requerida que debiera. En pocos años se ha duplicado el número de universidades y la ola expansiva continúa, sin que se haya reparado en las exigencias que estas nuevas instituciones deberán enfrentar para la formación de profesionales de calidad. En peor situación se encuentra la investigación. Sin embargo, es oportuno aclarar que si hay casos emblemáticos de instituciones universitarias con una larga trayectoria de calidad. El problema en realidad es de dos tipos. De un lado se tiene una notoria heterogeneidad en términos de calidad, con algunas universidades exitosas y buenas, y varias decenas de universidades carentes de recursos básicos de calidad, y de otro lado preocupa la brecha existente entre buena y malas universidades, lo cual obliga a adoptar medidas para nivelar dichas divergencias, y sin duda la acreditación puede permitir alcanzar ese objetivo (Viaña & Papaleo, 2010).

La investigación titulada “La Gestión por procesos y la Satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina, 2016” tuvo como objetivo general determinar la relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina de Guerra, 2016. La investigación se realizó empleando el método hipotético-deductivo de enfoque cuantitativo; este estudio fue del tipo básico, de nivel correlacional. El diseño fue no experimental, de corte transversal. La muestra fue de tipo censal con una población de 40 trabajadores. Los datos fueron recopilados utilizando la técnica de la encuesta. Para la confiabilidad del instrumento se usó el Alfa de Cronbach en donde el resultado obtenido fue de 94.9% para la gestión de procesos y 80.2% para la satisfacción de los clientes. El software SPSS v.24 se utilizó para el análisis de los datos; se utilizó la prueba no paramétrica de alcance correlacional Rho de Spearman. El resultado final demostró que existe una prueba altamente significativa; con un p-valor de  $0.000 < 0.05$ , y un coeficiente de correlación Rho de Spearman (0.923), la cual es alta evidenciando que existe una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina (Cortez, 2018).

Rodríguez en su investigación de tipo descriptivo correlacional, de corte transversal, que tuvo como objetivo identificar los factores que influyen en la percepción de la calidad del usuario externo de la Clínica de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de San Marcos. La población estuvo conformada por pacientes que recibieron atención



en las clínicas durante un periodo académico. La muestra estuvo integrada por 210 pacientes, mayores de 14 años, que fueron elegidos en diferentes áreas de la clínica, para lo cual se realizó un muestreo aleatorio simple bietápico. Se utilizó el instrumento SERVQHOS modificado que fue validado por pruebas piloto a través de análisis factorial exploratorio y alfa de Cronbach, donde se obtuvo una alta consistencia interna. Los resultados obtenidos mostraron que los factores socio-demográficos que influyen en la percepción de la calidad son la edad y el grado de instrucción de los pacientes, encontrándose en ambas asociación estadísticamente significativa entre las variables ( $p < 0,05$ ) También se determinó que las dimensiones pertenecientes a la calidad subjetiva como puntualidad en la atención y tiempo de espera son las que influyen negativamente en la percepción de la calidad. No presentándose en la calidad objetiva diferencias entre sus dimensiones. Los niveles de percepción de la calidad total de los usuarios externos de la Clínica Odontológica de San Marcos fueron regular en un 71,4%.; 27,1% como buena y un porcentaje muy pequeño como mala (1,4%) (Rodríguez, 2011).

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

Una educación superior de calidad es un requisito indispensable para hacer realidad el sueño de convertirnos en un país desarrollado (Duque & Mendoza, 2019). Las instituciones de educación superior peruanas deben ser capaces de formar con calidad y pertinencia a los jóvenes que van a hacerse cargo del aparato productivo en los próximos años (Rojas, 2015). Los procesos de acreditación de calidad que se han empezado a instalar recientemente deben examinar si todas estas instituciones están cumpliendo con estos objetivos cruciales para la nación (Yamada & Castro, 2013).

La Universidad en el Perú se rige según la ley No. 30220 del año 2014, definida como una organización con estructura vertical y muy funcional que la hace burocrática imposibilitada de responder con agilidad y flexibilidad al entorno actual; la misma promueve procesos de mejoramiento continuos de la calidad educativa, de las técnicas y prácticas de sistemas de gestión, tendientes a garantizar la formación profesional (Peruano, 2014).

Como institución social la universidad cumple tres funciones principales: la docencia, la investigación y la extensión universitaria, llevadas a cabo tanto en el pre y el posgrado (Nariño *et al.*, 2017).

En dicho contexto se implementan programas que buscan lograr mejoras, se alienta la competencia entre los responsables de cada sector de la organización que defienden sus respectivos programas y que normalmente piden más recursos para implementarlos, generándose finalmente confusión y situaciones en que los esfuerzos terminan diluyéndose (Mallar, 2010).



El papel de la Universidad, y dentro de esta las escuelas/facultades de enfermería, debe fomentar, además de sus responsabilidades en la enseñanza, la investigación, desarrollar el conocimiento en relación con los recursos humanos que forma, la práctica que desarrollan y las condiciones en que viene desarrollándose dentro del contexto; garantizado por una adecuada gestión de la institución (Barrionuevo-Bonini *et al.*, 2014).

La educación superior en enfermería, influye doblemente sobre la calidad de los servicios, primero por la calidad técnica y humana de los egresados y segundo porque parte importante del proceso educativo se realiza en los propios servicios (ASPEFEEN, 2002). Esto último cobra relevancia ya que la influencia es recíproca. Por otra parte, la educación médica al igual que la de enfermería toma lugar en una de las más complejas configuraciones académicas (Tapp *et al.*, 2005). Esta complejidad es mejor concebida con el marco triádico de educación, investigación y cuidados clínicos de Flexner que han sido un estándar para la mayoría de escuelas por al menos un siglo. Administrar y proveer soporte para estos tres mayores elementos presenta serios retos organizacionales. Adicionalmente, las organizaciones de escuelas de enfermería y de educación en enfermería enfrentan problemas generales (incremento de demanda) y específicos (escasez de recursos) comunes a todos los sistemas de cuidado de salud a nivel mundial (Flexner, 1910).

En el país, el incremento indiscriminado de Facultades/Escuelas de Enfermería que no garantiza que éstas cuenten con indispensables estándares mínimos en recursos y procesos para una adecuada formación profesional y que a la vez contribuyan a garantizar la calidad de atención a la población; sumado a esto la falta de un mecanismo de mejoramiento continuo y de control de la calidad de la formación profesional, motivaron a la Asociación Peruana de Facultades/Escuelas de Enfermería, a poner en ejecución el Proceso de Autoevaluación y Acreditación de Programas de Pregrado de las Facultades/Escuelas de Enfermería, con la cooperación del Colegio de Enfermeros del Perú, la Organización Panamericana de la Salud y el Consorcio CATALYS-AID, bajo el marco de su fin principal “Contribuir a promover el desarrollo de la Educación en Enfermería hacia el logro de la excelencia en la formación, en aras de garantizar un servicio de calidad a la población” (ASPEFEEN, 2002).

Ante este escenario, la Facultad de Enfermería, identificó la necesidad de iniciar el proceso de autoevaluación institucional con miras a la acreditación, un proceso que tomó su tiempo, motivado primero por la iniciativa de (ASPEFEEN, 2002), posteriormente con la publicación en El Peruano (2010), de los 98 estándares de calidad para las carreras de enfermería, la acreditación por el CONEAU. Al empezar el proceso de autoevaluación, se identificaron varios aspectos críticos, caracterizados por gestiones desde su creación, que si bien permitieron el desarrollo y logro de un posicionamiento a nivel local y regional, sin embargo, no se cumplían desde un enfoque de procesos, reconocimiento de articulación de las diferentes áreas y sobre todo no se tomaba en cuenta el mejoramiento continuo y sostenible, de manera que cada autoridad realizaba su trabajo de acuerdo a su percepción personal o de grupo.

A través del enfoque de procesos, los objetivos planteados pueden alcanzarse más fácilmente ya que los recursos y las actividades relacionadas están gestionadas como procesos y que aplican el ciclo de Deming: Planificar, hacer, verificar y actuar, es decir, la mejora continua, otro de los principios de calidad total (Louffat, 2017).

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto (Llanes *et al.*, 2014). El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general) (Mallar, 2010).

A nivel de instituciones de educación superior, poco se ha estudiado esta realidad, un estudio en Cuba demostró que existe correspondencia entre los procesos sustantivos y de resultados o clave (Alonso *et al.*, 2013), por otra parte en Croacia, algunos procesos se encuentran no definidos o con puntos inadecuados (Sapunar *et al.*, 2019), el estudiantado ecuatoriano demanda de una constante mejora continua de los procesos en la gestión universitaria (Albán *et al.*, 2014), igualmente estudiante en México se adhieren más a conceptos de calidad modernos asociados a su transformación (Espinosa *et al.*, 2017), en Lima, se identifican tres factores para la gestión de procesos: motivación interna, respaldo institucional y liderazgo de quienes conducen el proceso (Depaz, 2006).

La presente investigación está enfocada en analizar el proceso de autoevaluación de la carrera de enfermería en el marco de la gestión por procesos para alcanzar la acreditación, que implica compromiso por una mejora continua, responder al entorno competitivo y sobretodo contribuir con el talento humano que necesita el país para desarrollarse. Así mismo, indagar sobre las opiniones de los agentes involucrados en este proceso, por ser los actores importantes en el mismo.

## 2.2. Enunciados del problema

a) Problema principal:

¿Cuál es la experiencia de la gestión por procesos en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno?

b) Problemas específicos:

- ¿Cómo es la experiencia sobre gestión por procesos en la carrera de enfermería, considerando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo?
- ¿Cuál es la percepción sobre la gestión por procesos de los docentes y administrativos, según características laborales: el cargo que ocupan, la condición laboral y el tiempo de servicios?
- ¿Cuál es la percepción sobre la gestión por procesos de los estudiantes, respecto a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo?

## 2.3. Justificación

En la sociedad actual, los cambios son continuos, rápidos y en todos los sentidos. En la educación superior peruana, las oportunidades de una demanda por estudio y tener una carrera profesional están siendo más aprovechadas por el sector privado. Y peor aún, la Universidad pública peruana no se “alinea” al entorno, sigue con un modelo de dirección, de gobierno y de gestión que no responde a las necesidades y retos actuales. Es necesario asumir una actitud de cambio, y cumplir con sus funciones de generar conocimiento, brindar una educación de calidad, entre otros. Las universidades públicas deben afrontar algunos retos estructurales dentro del ámbito universitario y fuera de él: implementar sus áreas de calidad, involucrar a todos sus miembros en las mejoras de la institución; generar nuevas formas de financiamiento, hacer más investigación.

La investigación busca proporcionar información actualizada sobre el tema, de gran utilidad para la comunidad universitaria, para mejorar el conocimiento sobre el alcance del problema en la institución y las formas para enfrentarlo y darle la sostenibilidad.

Debido a la existencia de pocas investigaciones sobre la gestión por procesos en universidades de nuestro medio, la investigación resulta conveniente para afianzar el conocimiento sobre el tema, sus características y manifestaciones desde la opinión de los actores involucrados. Asimismo, permite ampliar su abordaje para contrastarlo con otros estudios similares en otros ámbitos y analizarlo en nuestro medio.

La investigación surge ante la necesidad de estudiar la gestión por procesos implementada en la entidad formadora, con el propósito de analizar la experiencia como tal y las opiniones sobre el tema desde la perspectiva de los involucrados, docentes, estudiantes y personal administrativo, de manera que sirva para la toma de decisiones de la carrera para la mejora continua.

A partir del estudio de las condiciones que presenta la carrera frente a la gestión por procesos, considerando las experiencias, la participación de los actores y el análisis de los factores que intervienen en su implementación, se podrá proponer alternativas para desarrollar su calidad; la cual, como ya se ha señalado es una preocupación actual en las universidades, tratándose de conseguir una mejora de la calidad.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Analizar la experiencia sobre gestión por procesos en la carrera de enfermería de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar la experiencia de las tres dimensiones de la gestión por procesos: estratégicos, misionales y de apoyo, en la carrera de enfermería.
- Analizar la percepción sobre la gestión por procesos en sus dimensiones: actitud hacia el usuario, hacia la responsabilidad, hacia la mejora continua y hacia el trabajo en equipo, desde la perspectiva del personal docente y administrativo,

según las características laborales: el cargo que desempeñan, su condición laboral y tiempo de servicios.

- Analizar la percepción sobre la gestión por procesos desde la perspectiva del estudiante de la carrera de enfermería, considerando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

La carrera de enfermería demuestra una experiencia en la gestión por procesos con nivel alto de cumplimiento.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- La gestión por procesos en la carrera de enfermería, está caracterizada en tres dimensiones: procesos estratégicos, misionales y los de apoyo, alcanzando un nivel de cumplimiento alto.
- La percepción sobre la gestión por procesos de docentes y administrativos de la carrera de enfermería está asociada a las características laborales: el cargo que desempeñan, la condición laboral y el tiempo de servicios.
- La percepción sobre la gestión por procesos de los estudiantes de la carrera de enfermería es buena, considerando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

El estudio se realizó en la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

La Facultad de Enfermería como Unidad académica de la Universidad Nacional del Altiplano, cuenta con más de medio siglo de funcionamiento; habiendo sido creada el 18 de diciembre de 1964. A lo largo de su desarrollo académico ha pasado por importantes momentos históricos que le han permitido posicionarse como la primera facultad de enfermería en la región, habiendo contribuido con la mayor parte de profesionales a la región, el país y en el extranjero.

Actualmente, ha logrado su acreditación, aspecto aún más importante que le permite garantizar la calidad en la formación, sin embargo, le compromete de sobre manera el darle la sostenibilidad a este logro.

Cuenta con 24 docentes nombrados, 14 contratados y más de 40 Jefes de Prácticas a tiempo parcial quienes se encargan de llevar a cabo la formación profesional de más de 600 estudiantes, a través de la implementación de dos planes de estudios. Además de 14 servidores administrativos, que brindan el soporte necesario a la actividad académica y administrativa.

#### 3.2. Población

La población estuvo constituida por docentes (24), personal administrativo (14), haciendo un total de 38 personas.

Para la población de estudiantes fueron considerados aquellos pertenecientes a los semestres de estudio VI, VII y VIII de la carrera, debido a la representatividad de quienes se encuentran en estudios avanzados; muestran experiencia universitaria y se aproximan a la meta final de la carrera. Habiendo sido considerados 167 estudiantes, información proporcionada por la Coordinación Académica.

### 3.3. Muestra

La muestra de docentes y administrativos fue obtenida por muestreo de conveniencia que es una técnica de muestreo estadístico no probabilístico (Hernández *et al.*, 2014), habiendo sido considerados 20 docentes y 9 administrativos, totalizando a 29; quienes cumplieron el criterio de aceptación para participar en el estudio.

Para la muestra de estudiantes se utilizó el muestreo probabilístico, habiendo utilizando para el cálculo muestral, la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2(p \times q)}{e^2 \frac{z^2(p \times q)}{N}}$$

Donde:

n = tamaño de muestra

z = Nivel de confianza deseado

p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e = Nivel de error dispuesto a cometer

N = Tamaño de la población

Margen de error: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 167

Muestra: 117

$$n = \frac{1.96^2(0.5 \times 0.5)}{0.05^2 \frac{1.96^2(0.5 \times 0.5)}{167}}$$
$$n = \frac{3.8416(0.25)}{0.0025 + \frac{3.8416(0.25)}{167}}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025 + \frac{0.9604}{167}}$$
$$n = \frac{0.9604}{0.0025 + 0.0057509}$$
$$n = \frac{0.9604}{0.0082509} = 116.5423 \cong 117$$

### 3.4. Método de investigación

En consideración a lo que propone Hernández *et al* (2014), en la investigación se aplicó el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-analítico, porque se centró en analizar e investigar aspectos concretos de las variables de estudio. El diseño fue correlacional, porque se analizaron las relaciones existentes entre las características laborales de docentes y administrativos y su percepción sobre la gestión de procesos en la carrera de enfermería.

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

La presente investigación aplica una metodología cuantitativa. El análisis se hizo en dos etapas: La primera a través de la revisión documental y la segunda principalmente mediante encuestas a docentes, personal administrativo y estudiantes de facultad de enfermería.

#### 3.5.1. Para el objetivo específico 1:

Se procedió a la revisión documental existente en la carrera, que permitió verificar la experiencia de la gestión de procesos. Se realizó la revisión del Informe de los Indicadores de Gestión elaborado con motivo de la acreditación de la carrera, el mismo que contenía información referente al cumplimiento de los indicadores en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la carrera. Los indicadores de gestión son una herramienta de soporte de los procesos de autoevaluación que las universidades o unidades académicas realizan, y se convierten en un punto de referencia para la mejora de la gestión (CONEAU, 2012).

Por lo tanto, se realizó la sistematización de documentos de gestión académica, de investigación, de responsabilidad social y de la administración, además de los



resultados de la Encuesta Virtual de Autoevaluación (SVA) implementado; que permitieron evaluar el estado en que se encuentran.

Para ello, se solicitó la autorización a las autoridades de la carrera, a fin de que brinden las facilidades del caso.

### **3.5.2. Para el objetivo específico 2:**

Se utilizó la técnica de encuesta a través de un cuestionario denominado “Cuestionario sobre la percepción de gestión por procesos aplicado a docentes y administrativos” (Anexo 1), tomado a partir del estudio de (Schmiedel, Teresa; Broke, Jan von; Recker, 2014) Instrumento desarrollado y validado para medir la gestión de procesos, que considera los siguientes aspectos:

- Actitud hacia el cliente
- Actitud hacia la mejora continua
- Actitud hacia la responsabilidad
- Actitud hacia el trabajo en equipo

La percepción en docentes y administrativos fue medida de la siguiente manera:

Percepción	Puntuación	Porcentaje
Buena	150 – 200 puntos	75 – 100%
Regular	76 – 149 puntos	37.6 – 74.9%
Mala	40 – 75 puntos	20 – 37.5%

Se solicitó la participación de docentes y personal administrativo, a través del consentimiento informado (Anexo 3).

Se entregó el cuestionario a cada participante, otorgándoles el tiempo necesario para su llenado, luego fue devuelto, agradeciéndoles por su colaboración.

### **3.5.3. Para el objetivo específico 3:**

Para este objetivo se utilizó la técnica de encuesta cuyo instrumento fue el “Cuestionario sobre la percepción de gestión por procesos aplicado a estudiantes”.

(Anexo 2). Instrumento tomado a partir de la propuesta de Barreda (2007, en su tesis “La Calidad Académica y su relación con la Gestión Académica en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca”. validado con un coeficiente (R20) mayor a 0.80.

El instrumento considera los siguientes aspectos:

- Procesos estratégicos,
- Procesos misionales (enseñanza aprendizaje, currículo, actividad académica y procesos académicos).
- Proceso de apoyo.

La percepción de los estudiantes fue medida de la siguiente manera:

Percepción	Puntuación	Porcentaje
Buena	80 – 105	75 – 100%
Regular	40 – 79	37.6 – 74.9%
Mala	21 - 39	20 – 37.5%

La recolección de datos fue realizada, previa autorización de la Directora de Escuela, para luego proseguir con la ubicación de los estudiantes en sus respectivas aulas de clases, considerando el ciclo y grupo de estudio.

Antes se proporcionó a los estudiantes, el formato de consentimiento informado (Anexo 3), que fue leído y firmado por ellos.

Seguidamente se distribuyó el cuestionario y con las orientaciones respectivas se solicitó su llenado, dándoles el tiempo necesario para tal fin.

Al término del llenado, se recogió los formatos reconociendo la participación de los estudiantes en la investigación.

### **Pruebas estadísticas utilizadas:**

Los resultados de las encuestas fueron evaluados con técnicas estadísticas descriptiva e inferencial a través de la prueba Chi-cuadrado de Pearson, usando el software SPSS versión 20.0 para Windows.

- Estadística descriptiva:

$$\text{Porcentaje: } P = (X \times 100) / N$$

Dónde: P: Porcentaje

X: Número de casos.

N: Tamaño de muestra.

- Estadística inferencial:

**a. Planteamiento de hipótesis**

Ho: El cargo de docentes y administrativos no tienen relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones: actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Ha: El cargo de docentes y administrativos tiene relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Ho: La condición laboral de docentes y administrativos no tienen relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Ha: La condición laboral de docentes y administrativos tiene relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Ho: El tiempo de servicios de docentes y administrativos no tienen relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Ha: El tiempo de servicios de docentes y administrativos tiene relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

b. Nivel de significancia: Alfa= $\alpha$ = 0.05

c. Prueba Estadística:

$$X_c^2 = \sum_{i=1}^{i=1} \sum_{j=1}^{j=1} = \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

Donde:

O<sub>ij</sub>: Frecuencia observada.

E<sub>ij</sub>: Frecuencia esperada.

X<sub>c</sub><sup>2</sup>= ji- cuadrada calculada

X<sub>t</sub><sup>2</sup>= ji- cuadrada tabulada

i= Número de filas

j= Número de columnas

GL= (i-1) (j-1)

d. Regla de decisión:

Si  $X_c^2 > X_t^2$  : Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Si  $\alpha < 0.05$ : Se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **4.1. OE 1: Caracterizar la experiencia de la gestión por procesos en las dimensiones estratégicas, misionales y de apoyo, en la carrera de enfermería**

La experiencia de la gestión por procesos en la carrera de enfermería, se inicia en el año 2012, en el que las autoridades, docentes, administrativos, estudiantes y grupos de interés, se involucran primero en el proceso de autoevaluación, que se constituye en un sinceramiento de la situación actual en la que se encontraba la carrera. Según el SINEACE, la autoevaluación es el proceso voluntario de evaluación orientado a la mejora de la calidad, y llevado a cabo por las propias instituciones o programas educativos con la participación de sus actores sociales, es decir, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, autoridades, y grupos de interés (Reglamento, D.S. N° 18-2007. Lima-Perú, art. 12 - 12.1). La autoevaluación que realiza la institución formó parte del proceso de acreditación, como componente del proceso de autorregulación (Reglamento D.S. N° 18-2007, 12.2. Lima-Perú). El resultado de la autoevaluación se registró en un informe que fue remitido a la entidad evaluadora para su estudio, con la documentación de respaldo que corresponda. La siguiente etapa fue la evaluación externa a cargo de una entidad evaluadora objetiva e imparcial, que se encargó de verificar el cumplimiento de los estándares de calidad contenidos en el informe de autoevaluación.

Toda esta experiencia permitió el reconocimiento e involucramiento en la gestión por procesos, entendida como el conjunto de actividades secuenciales e integradas, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso buscan generar valor agregado para el cliente interno o externo (Ministerio de Fomento, 2005).

Si bien en un inicio de la experiencia, la gestión por procesos no estaba muy reconocida, puesto que su implementación se dio con ciertas falencias y poca profundidad; sin embargo, para el logro de la acreditación institucional fue necesario que los involucrados se familiaricen dentro de una experiencia de aprendizaje, con miras a establecer la mejora continua, factor importante para el logro de la calidad educativa.

A continuación, se presentan resultados de la experiencia lograda en la gestión por procesos, a través de la revisión y análisis de los indicadores de gestión de la carrera de enfermería, distribuidos en procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

#### 4.1.1. Procesos estratégicos

Tabla 1

*Características del cumplimiento de los procesos estratégicos en la carrera de enfermería.*

<b>Eficacia en la difusión del PE</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Docentes</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Promedio</b>
Más del 75% de estudiantes, docentes y administrativos conocen el PE	95.37%	100%	83.33%	92.9%

<b>Eficacia en la difusión del PO</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Docentes</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Promedio</b>
Más del 75% de estudiantes, docentes y administrativos conocen el PO	95.37%	94.74%	100 %	96.7%

<b>Cumplimiento de objetivos del PE</b>	<b>Período evaluado</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Porcentaje de cumplimiento	64%	60%	67%

<b>Satisfacción con atención Adm.</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Docentes</b>	<b>Promedio</b>
Porcentaje de satisfacción	89.91%	73.68%	81.8%

Fuente: Informe de Indicadores de Gestión y Encuesta Virtual de Autoevaluación (2017).

En el estudio, los procesos estratégicos demostraron que, la eficacia de la difusión del Plan Operativo (PO) está relacionada con el porcentaje de estudiantes, docentes y administrativos que lo conocen. El objetivo se traduce en la posibilidad de medir la difusión de este documento técnico normativo de la institución. Los resultados indican que un promedio de 96.7% de los tres agentes tienen conocimiento de dicho documento. La difusión es una actividad intermedia e importante para su posterior implementación, la que debe ser de conocimiento de todos los involucrados en la institución.

Otro aspecto es la eficacia del Plan Estratégico, relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el PE, tiene como objetivo tener un referente para evaluar la eficacia de los procesos formativos del programa de estudios para mejorar el número de titulados. El porcentaje alcanzado en cada año (63.7% en promedio), permite evidenciar la presencia de posibles dificultades durante su implementación, por lo tanto, la necesidad del replanteamiento de los objetivos.

En promedio un 81.8% de estudiantes y docentes se muestran satisfechos con la atención por parte del personal administrativos en la Escuela Profesional, este indicador tiene el objetivo de establecer un referente del grado de satisfacción de los dos agentes frente al servicio que prestan los administrativos.

Los resultados del estudio muestran que en la carrera de enfermería la experiencia de la gestión por procesos está caracterizada por los procesos estratégicos, que alcanzaron un alto nivel de cumplimiento. Según Louffat (2017), los procesos estratégicos, son aquellos que se originan de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la institución; representan la esencia misma de ella, teniendo en cuenta la finalidad, la diferenciación de los servicios que ofrece y los beneficios que otorga a los diversos grupos de interés. Su fundamento son los factores de ventaja competitiva que ofrece la institución (García, 2015).

Las universidades como Instituciones de Educación Superior, cumplen un rol de gran importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de conocimientos, de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la



sociedad moderna, se constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional (Alonso-Becerra, 2013)

La experiencia lograda en la carrera de enfermería sobre la gestión por procesos permite identificar que los procesos estratégicos están relacionados a la determinación de políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, asegurando además su cumplimiento (Valenzuela, 2017). Estos deben ser de conocimiento de los estudiantes puesto que les permiten orientar su formación profesional dentro del cumplimiento de la normatividad institucional de todos los actores involucrados.



#### 4.1.2. Procesos misionales

Tabla 2

*Características del proceso de formación profesional en la carrera de enfermería, en dos años académicos.*

Características	2014			2015		
	Semestre I	Semestre II	Promedio	Semestre I	Semestre II	Promedio
Satisfacción con estrategias de E – A	71 %	69 %	70%	89.02 %	92.09 %	90.6%
Satisfacción con estrategias de enseñanza de investigación	71 %	68 %	69.5%	82 %	84 %	83%
Cumplimiento del contenido del sílabo	98 %	97 %	97.5%	99.7 %	99.6%	99.6%
Puntualidad del docente	81 %	80 %	80.5%	74 %	79 %	76.5%
Promedio de estudiantes por asignatura	23.6	21.5	22.6	23.4	25.7	24.5
Ratio estudiante/docente	10	10	10	11	10	11
Estudiantes por profesor de prácticas	6	5	6	7	6	7
Dedicación lectiva de estudiantes	20,5	23,2	21.8	21,4	22,7	22
Rendimiento promedio de los estudiantes	79,2%	82,3%	80.8%	79,7%	80.6 %	80.15%
Satisfacción con sistema de evaluación del aprendizaje	85.50 %	89.64 %	87.6%	86.70 %	88.90%	87.8%

Fuente: Encuesta Virtual de Autoevaluación (SVA) (2017).

Los resultados de la satisfacción de estudiantes con la aplicación de estrategias de enseñanza- aprendizaje en 4 semestres académicos, evidencian un promedio de 80% de satisfacción. Referente a las estrategias de investigación, 73.3% de



estudiantes muestran su satisfacción lo que indica que dichas estrategias deben ser reformuladas. Un alto porcentaje de 98.6% en promedio de los estudiantes manifiestan satisfacción con el grado de cumplimiento del contenido del sílabo de cada asignatura desarrollada por los docentes, acompañada del 78.5% de quienes señalan que los docentes cumplen con la puntualidad en el desempeño de las actividades académicas; las cuales se realizan con un promedio de 35 estudiantes por asignatura, considerando la capacidad de las aulas para el desarrollo teórico, siendo un número aceptable dentro de lo recomendado. El ratio estudiante / docente es de 10.5 obtenido de la relación entre los estudiantes matriculados y el número de docentes con carga lectiva en un ciclo académico; en tanto que el número de estudiantes por profesor de prácticas de laboratorio es de 6,5, evidenciando la disponibilidad de docentes en laboratorios siendo coherente con las características de los laboratorios diseñados para tal fin. En la ejecución de las actividades académicas, la actividad lectiva del estudiante es de 22.7 créditos, obtenido de la relación entre la suma de los créditos matriculados efectivos en asignaturas y el número de estudiantes matriculados en el ciclo. El rendimiento promedio de los estudiantes alcanza el 80.5%, este indicador permite evaluar la eficacia del programa de formación, donde la mayoría de créditos matriculados, son aprobados. En promedio 87.7% de estudiantes muestran satisfacción con el sistema de evaluación implementado por los docentes en el desarrollo académico.

Tabla 3

*Rendimiento en investigación: Relación de titulados/egresados 2014 y 2015.*

<b>Año</b>	<b>Egresados</b>	<b>Titulados</b>	<b>Titulados/Egresados</b>
2014 – I	36	27	0.75
2014 –II	25	9	0.36
<b>Total</b>	61	36	0.59
2015-I	10	10	1.0
2015-II	33	33	1.0
<b>Total</b>	43	43	1.0

Fuente: Coordinación de Investigación Facultad de Enfermería, 2017.

Se observa que la relación titulados/egresados tuvo un comportamiento favorable, llegando de 0,59 en el 2014 a 1.0 en el 2015; considerando que el indicador señala que más del 75% de titulación debe ser por tesis, esto permitió tener un referente para evaluar la eficacia de los procesos formativos del programa de estudios, en mejorar el número de titulados por sustentación de una investigación, dando prioridad a esta actividad. Cabe resaltar que se tenía la modalidad de examen de suficiencia, la misma que fue disminuyendo hasta alcanzar el indicador previsto en el modelo de calidad.

Tabla 4

*Rendimiento en proyección social: número de horas dedicadas a la proyección social.*

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Promedio</b>
Número de horas	9.6	3.6	6.6

Fuente: Coordinación de Responsabilidad social Facultad de Enfermería, 2017.

La responsabilidad social, es una actividad importante en las instituciones de educación superior, permite establecer conexión con la sociedad, realizando un conjunto de actividades de proyección social y extensión universitaria. El número de actividades por docente en la facultad de enfermería fue de 9.6 en el año 2014 y

3,6 en 2015 con un promedio de 6,6. Dichas actividades fueron con participación de los estudiantes de las distintas asignaturas que cumplen con dicha proyección hacia la comunidad.

Para lograr mejores relaciones y cooperación entre los distintos elementos que conforman una organización es importante que sus directivos la perciban como un sistema. El Enfoque por Proceso es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su gestión (ISO/FDIS 9001:2000). Cuando en una organización se aplica un sistema de procesos los que se identifican, se interrelacionan y se gestionan para garantizar un resultado deseado y que satisfaga las necesidades del cliente, se cuenta con un enfoque basado en procesos.

Los procesos misionales muestran también niveles adecuados de cumplimiento en la carrera, siendo estos la razón de ser, coincidiendo con lo manifestado por Mallar (2010), son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente (estudiante) y cualquier otro aspecto de la misión de la organización; en nuestro caso, constituyen las actividades primarias en la cadena de producción del servicio académico para la formación profesional. Por su parte Louffat (2017) señala que, son los encargados de establecer e implementar los procesos centrales que buscan brindar las instituciones, de manera prioritaria, atención al cliente final externo. La carrera de enfermería, para cumplir su misión, toma en cuenta estos procesos, de manera prioritaria, puesto que los indicadores superan el 75% de nivel de cumplimiento; sin embargo, la investigación formativa, la responsabilidad social, aun no alcanzan niveles óptimos esperados, por lo tanto, requieren de la implementación de planes de mejora, que establezcan estrategias de mejora continua que debe ser un objetivo permanente de la organización (Davalillo, 2005).

Los procesos misionales referidos a la producción de bienes y servicios de la cadena de valor del servicio brindado, son los que directamente reciben los estudiantes, por lo tanto, su percepción será más directa, permitiéndoles emitir juicios objetivos de la forma cómo la carrera, los vienen cumpliendo.

### 4.1.3. Procesos de Apoyo

Tabla 5

*Características de la gestión docente de la facultad de enfermería.*

Condición	Porcentaje
Docentes nombrados	77%
Docentes a tiempo completo	71%
Docentes por áreas:	
General	4.2%
Básica	83.3%
Investigación	41.7%
Disciplinar	79.2%
Docentes con grado de maestro	54%
Docentes con grado de doctor	29%
Docentes con título de segunda especialidad	41.0%
Número de horas anuales de capacitación docente	59.42 Hs.
Satisfacción del docente con programas de capacitación	56.25%
Edad promedio del docente	54 años
Docentes que permanecen después de la edad de jubilación	9%
Producción científica (Publicación de libros)	50%
Eficacia en investigación científica	100%

Fuente: Dirección de Departamento Académico Facultad de Enfermería, 2017.

Los docentes encargados de la labor académica en la carrera de enfermería son en 77% nombrados y 71% a tiempo completo, destacando el 83.3% dedicados al área de formación básica y 78,2% al área disciplinar. La edad promedio de ellos es de 54 años; 54% poseen grado de maestro, 29% grado de doctor y 41% título de segunda especialidad. La producción científica es de 50%, en tanto que la eficacia en investigación es de 100%. Un 9% de docentes permanecen en labor después de la edad de jubilación.

Tabla 6

*Características de la Gestión de aulas, laboratorios y gabinetes.*

<b>Condición</b>	<b>Porcentaje</b>
Efectividad en el uso de aulas	68.85%
Efectividad en el uso de laboratorios	79.6%
Porcentaje de utilización de aulas	82%
Porcentaje de utilización de laboratorios	66%
Demanda de uso informático	35%

Fuente: Indicadores de Gestión de la carrera de enfermería, 2017.

Dentro de los procesos de apoyo está la gestión de infraestructura, en la que se observa que, 68.85% de efectividad en el uso de aulas, 79.6% en el uso de laboratorios; 82% de las aulas y 66 % de laboratorios son utilizados en la actividad académica, en tanto que la demanda de uso informático es solo el 35%.

Tabla 7

*Características del bienestar universitario: Satisfacción de los estudiantes y administrativos con los servicios brindados por la institución.*

Servicio	Estudiantes	Administrativos
Alimentación	42.72%	42.86%
Atención médica primaria	58.25%	42.86%
Atención psicológica	36.89%	28.58%
Atención pedagógica	57.93%	42.83%
Seguro de salud	54.04%	14.29%
Asistencia social	46.61%	57.14%
Programa de deportes	45.31%	28.57%
Actividades culturales	52.10%	57.14%
Servicios de esparcimiento	44.02%	28.57%
Eficacia difusión programas de bienestar	94.00%	83.00%
Biblioteca especializada	90.19%	
Disponibilidad de acervo bibliográfico		100%
Uso de biblioteca virtual	82.83%	
Tiempo promedio de uso de biblioteca virtual	55 min	
Programas de apoyo	55.10%	

Fuente: Encuesta Virtual de Autoevaluación (SVA), 2017.

La universidad como institución formadora de profesionales, brinda durante el proceso de formación profesional servicios dirigidos a la comunidad universitaria y con prioridad a los estudiantes, es así que ellos manifiestan estar satisfechos con dichos servicios en un promedio de 49.4%, con las actividades culturales y de deporte o esparcimiento en un 47.1%, a pesar que la eficacia de difusión de los

programas de bienestar es en el 94%. Un 90.19% están satisfechos con los servicios de la biblioteca especializada, contando con un 100% de disponibilidad de acervo bibliográfico para el estudiante. El 82.83% de estudiantes hacen uso de la biblioteca virtual, disponiendo de 55 minutos como tiempo promedio para dicho uso. El 55.10% de estudiantes muestran su satisfacción con los programas de apoyo.

Tabla 8

*Gestión de recursos financieros anual de la facultad de enfermería.*

Aspecto	Porcentaje
Inversión en gestión administrativa	6.5%
Inversión en formación profesional	83.9%
Inversión en investigación	5,5%
Inversión en proyección social	4.1%
Total	100.00%
Inversión en formación por estudiante	1,762.50 soles

Fuente: Informe Memoria de Gestión 2014 - Facultad de Enfermería

La gestión de los recursos financieros, permite el funcionamiento de la unidad académica para cumplir su misión de formar profesionales de calidad, es así que la distribución de la inversión en el año 2014, fue en este rubro con 83.9% y en los demás los porcentajes son inferiores, considerando que la inversión en formación profesional por estudiante fue de 1762.50 soles, presupuesto que se constituye insuficiente para las características de formación.

Los Procesos de Apoyo son aquellos que, si bien no están ligados directamente a la misión de la carrera, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave de negocio. Muchas veces son actividades de tipo administrativo (Mallar, 2010). Se encargan de establecer las relaciones secuenciales de soporte, de auxilio y de complemento, y buscan principalmente la



atención del cliente interno pues permiten dar cobertura a los procesos estratégicos, operativos y administrativos (Louffat, 2017). En la carrera de enfermería, si bien es cierto que estos procesos alcanzaron niveles de cumplimiento adecuados (superiores al 75%), sin embargo, algunos no logran el nivel aceptable debido a factores institucionales o de presupuesto, no llegando a dar el soporte necesario a los procesos operativos. En ese sentido, requieren de mejoras en la gestión a través de planes de mejora que tengan la característica de sostenibilidad en el tiempo.

Los procesos de apoyo o soporte, brindan apoyo o soporte o asistencia a los procesos operativos o misionales; son también aquellos directamente relacionados a los estudiantes, siendo necesarios para garantizar la operatividad del servicio académico o para el cumplimiento de la misión institucional. Los procesos se articulan cuando los estratégicos definen hacia donde deben operar los operativos o misionales en función a la cadena de valor de la entidad, siendo necesario el apoyo de los procesos de apoyo o soporte, para cumplir con los objetivos establecidos. Esto permite garantizar la calidad en la formación profesional.

La gestión por procesos como el conjunto de actividades secuenciales e integradas que buscan generar valor agregado para un cliente interno o externo, a través de la transformación de insumos en productos o servicios finales, ha sido considerada por la carrera de enfermería, teniendo en cuenta el enfoque sistémico como referencia, donde a los insumos se les puede denominar inputs o entradas, en tanto que a los productos o servicios finales se les identifica como outputs o salida (Louffat, 2017).

#### **4.2. OE 2: Analizar la percepción sobre la gestión por procesos, desde la perspectiva del docente, administrativo y estudiante de la carrera de enfermería**

Luego de la presentación de los resultados del análisis de la experiencia de la gestión por procesos, pasamos a abordar la percepción que los involucrados tienen sobre esta. Considerando que la participación de autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo es imprescindible en cada uno de los procesos que desarrolla la carrera de enfermería, como resultado de la acreditación, objetivo logrado por la institución.

Tabla 9

*Percepción de docentes y administrativos sobre la dimensión “Actitud del usuario” de la gestión por procesos, según características laborales.*

Características laborales	Actitud hacia el usuario						Total	
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
<b>Cargo:</b>								
Docente	1	5.0	17	85.0	2	10.0	20	100
Administrativo	0	0.0	5	55.6	4	44.4	9	100
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3.4</b>	<b>22</b>	<b>75.9</b>	<b>6</b>	<b>20.7</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Condición laboral:</b>								
Nombrado	1	4.5	17	77.3	4	18.2	22	100
Contratado	0	0.0	5	71.4	2	28.6	7	100
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3.4</b>	<b>22</b>	<b>75.9</b>	<b>6</b>	<b>20.7</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Tiempo de servicios:</b>								
< a 5 años	0	0.0	4	80.0	1	20.0	5	100
De 5 a 10 años	0	0.0	2	100.0	0	0.0	2	100
De 11 a 20 años	0	0.0	9	90.0	1	10.0	10	100
De 21 a 30 años	0	0.0	7	77.8	2	22.2	9	100
>31 años	1	33.3	0	0.0	2	66.7	3	100
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3.4</b>	<b>22</b>	<b>75.9</b>	<b>6</b>	<b>20.7</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y administrativos, 2019.

Los docentes y administrativos de la carrera de enfermería, manifiestan una regular percepción sobre la gestión por procesos, en la dimensión actitud hacia el usuario, con más del 75%, entendida como “La actitud proactiva y receptiva hacia las necesidades de los destinatarios de la salida del proceso” (Zelt *et al.*, 2018). Resultado diferenciado considerando los cargos, es mayor entre los docentes (85%) que entre los administrativos (55.6%), atribuible a que los primeros establecen una relación académica más directa y frecuente con los usuarios (estudiantes) que los segundos.

Según la condición laboral, la percepción continúa siendo regular en la dimensión actitud hacia el usuario, con predominio en personal nombrado con 77.3% respecto al contratado con 22.7%. El personal contratado por su condición, lo es por periodos de tiempo cortos, de manera que su interrelación con el usuario, no es permanente ni constante, por lo tanto, su percepción tampoco lo es, a diferencia del nombrado que, por su responsabilidad,

participa de los procesos de gestión de manera permanente dentro de la institución, resaltando su percepción hacia estos.

Considerando el tiempo de servicios del personal docente y administrativo en la carrera, la percepción mejora a medida que se incrementan los años de servicios, destacando una percepción regular hasta los 30 años con más del 75% y posterior a estos la percepción es buena en 66.7%.

Tabla 10

*Percepción de docentes y administrativos sobre la dimensión “Actitud hacia la mejora continua” de la gestión por procesos, según características laborales.*

Características laborales	Actitud hacia la mejora continua						Total	
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
<b>Cargo:</b>								
Docente	1	5.0	16	80.0	3	15.0	20	100
Administrativo	1	11.1	3	33.3	5	55.6	9	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6.9</b>	<b>19</b>	<b>65.5</b>	<b>8</b>	<b>27.6</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Condición laboral:</b>								
Nombrado	1	4.5	15	68.2	6	27.3	22	100
Contratado	1	14.3	4	57.1	2	28.6	7	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6.9</b>	<b>19</b>	<b>65.5</b>	<b>8</b>	<b>27.6</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Tiempo de servicios:</b>								
< a 5 años	0	0.0	4	80.0	1	20.0	5	100
De 5 a 10 años	1	50.0	1	50.0	0	0.0	2	100
De 11 a 20 años	1	10.0	6	60.0	3	30.0	10	100
De 21 a 30 años	0	0.0	7	77.8	2	22.2	9	100
>31 años	0	0.0	1	33.3	2	66.7	3	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6.9</b>	<b>19</b>	<b>65.5</b>	<b>8</b>	<b>27.6</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y administrativos, 2019.

La percepción de docentes y administrativos sobre la gestión por procesos en la dimensión actitud hacia la mejora, es regular en 65.5%, predominando en docentes respecto a administrativos. Sin embargo, en estos últimos la percepción es buena en 62.5%. La orientación hacia la mejora continua y la innovación se consideran de importancia para lograr un rendimiento superior del proceso (Zelt *et al.*, 2018). Por lo tanto, es un aspecto imprescindible en la gestión por procesos en una institución.

La percepción según la condición laboral es a predominio regular con 65.5%, en esta dimensión, siendo mayor en los nombrados (75.9%) respecto a los contratados (24.1%).

Según el tiempo de servicios, la percepción es regular, con porcentajes que van disminuyendo a medida que los años de servicios aumentan, destacando los grupos de 11 a 20 años y los de 21 a 30 años. Sin embargo, en el grupo de más de 31 años la percepción en buena alcanzando un 66.7%.

Tabla 11

*Percepción de docentes y administrativos sobre la dimensión “Actitud a la responsabilidad” de la gestión por procesos, según características laborales.*

Características laborales	Actitud hacia la responsabilidad						Total	
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
<b>Cargo:</b>								
Docente	2	10.0	15	75.0	3	15.0	20	100
Administrativo	0	0.0	4	44.4	5	55.6	9	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6.9</b>	<b>19</b>	<b>65.5</b>	<b>8</b>	<b>27.6</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Condición laboral:</b>								
Nombrado	2	9.1	15	68.2	5	22.7	22	100
Contratado	0	0.0	4	57.1	3	42.9	7	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6.9</b>	<b>19</b>	<b>65.5</b>	<b>8</b>	<b>27.6</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Tiempo de servicios:</b>								
< a 5 años	0	0.0	3	60.0	2	40.0	5	100
De 5 a 10 años	0	0.0	2	100.0	0	0.0	2	100
De 11 a 20 años	1	10.0	6	60.0	3	30.0	10	100
De 21 a 30 años	0	0.0	7	77.8	2	22.2	9	100
>31 años	1	33.3	1	33.3	1	33.3	3	100
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6.9</b>	<b>19</b>	<b>65.5</b>	<b>8</b>	<b>27.6</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y administrativos, 2019.

La percepción de la gestión por procesos en la dimensión de actitud de responsabilidad en los docentes y administrativos de la carrera, es con predominio regular, siendo en 75% en docentes y 44.4% en administrativos. Destacando la percepción buena en los administrativos con 62.5%. La responsabilidad es el compromiso de procesar los objetivos y la responsabilidad de las decisiones de proceso (Zelt *et al.*, 2018), actitud sumamente importante en la gestión por procesos en la institución académica o en cualquier otra.

El comportamiento de la percepción, según condición laboral es similar, destacando la percepción regular en nombrados con 68.2% y en contratados con 57.1%. le sigue la percepción buena con el mismo comportamiento, 42.75 para contratados y 22.7 para nombrados. Se resalta en ambos grupos esta percepción de regular a buena, factor importante en la institución.

Según el tiempo de servicios, la percepción de la gestión por procesos en la dimensión actitud de responsabilidad de docentes y administrativos de la carrera, es regular; destacando los de 5 a años con 100%, de 21 a 30 años con 77.8% y los de 11 a 20 años con 60%.

Tabla 12

*Percepción de docentes y administrativos sobre la dimensión “Actitud hacia el trabajo en equipo” de la gestión por procesos, según características laborales.*

Características laborales	Actitud hacia el trabajo en equipo						Total	
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
<b>Cargo:</b>								
Docente	0	0.0	18	90.0	2	10.0	20	100
Administrativo	0	0.0	5	55.6	4	44.4	9	100
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>23</b>	<b>79.3</b>	<b>6</b>	<b>20.7</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Condición laboral:</b>								
Nombrado	0	0.0	18	81.8	4	8.2	22	100
Contratado	0	0.0	5	71.4	2	28.6	7	100
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>23</b>	<b>79.3</b>	<b>6</b>	<b>20.7</b>	<b>29</b>	<b>100</b>
<b>Tiempo de servicios:</b>								
< a 5 años	0	0.0	3	80.0	2	20.0	5	100
De 5 a 10 años	0	0.0	2	100.0	0	0.0	2	100
De 11 a 20 años	0	0.0	10	100.0	0	0.0	10	100
De 21 a 30 años	0	0.0	6	66.7	3	33.3	9	100
>31 años	0	0.0	2	66.7	1	33.3	3	100
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>23</b>	<b>79.3</b>	<b>6</b>	<b>20.7</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y administrativos, 2019.

Los docentes y administrativos muestran de manera predominante una regular percepción sobre la gestión por procesos, en la dimensión actitud hacia el trabajo en equipo, con 79.3%, destacando también una buena percepción en los administrativos con 66.7%. La

actitud hacia el trabajo en equipo es entendida como la actitud positiva hacia la colaboración multifuncional en la institución (Zelt *et al.*, 2018).

Considerando la condición laboral, la percepción tiene el mismo comportamiento, destacando la percepción regular en nombrado y contratados con 79.3%, asimismo la percepción buena es en los nombrados con 66.7%.

Según el tiempo de servicios, la percepción regular es del 100% en los de 5 a 10 años como también en los de 11 a 20 años, seguidos de los otros grupos con menores porcentajes. La percepción buena se observa en los de más de 21 años de servicios.

Los resultados de la percepción de la gestión por procesos de docentes, administrativos en la carrera, es con predominio regular, esto expresa que sus impresiones son intermedias acerca del asunto de interés. La percepción es cualquier acto o proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea mediante la experiencia sensorial o por el pensamiento, es la referencia que una sensación hace a un objeto externo, por lo tanto, implica una conducta inmediata o un pensamiento una tendencia manifestada de la percepción social sobre la gestión por procesos (Tumino y Poitevin, 2013).

Por otra parte, en docentes y administrativos, la percepción considerando su condición laboral y el tiempo de servicios, si bien es también regular, en los segundos se observa una buena percepción en algunos aspectos de la gestión por procesos. Barreda (2007) en Cajamarca encontró resultados diferentes, tanto en estudiantes como en docentes la percepción sobre la gestión académica fue en un nivel bajo, estando relacionada con la calidad académica, identificando la necesidad de implementar estrategias de mejora. Cortez (2018) encontró una relación directa entre la gestión por procesos y la satisfacción de los clientes en la institución de estudio. Viaña (2010) sostiene al respecto que, se nota la heterogeneidad en términos de calidad, entre algunas universidades exitosas y buenas, y varias otras que carecen de recursos básicos de calidad, y preocupa la brecha existente entre estas universidades, lo cual obliga a adoptar medidas para nivelar dichas divergencias, siendo la acreditación la que puede permitir alcanzar ese objetivo. Situación similar se encontró en la carrera de enfermería.

### 4.3. OE 3: Analizar la percepción sobre la gestión por procesos, desde la perspectiva del estudiante de la carrera de enfermería

Tabla 13

*Percepción de estudiantes, sobre la gestión por procesos, en sus tres dimensiones.*

Dimensiones	Percepción						Total	
	Mala		Regular		Buena		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Estratégicos	2	1.7	97	82.9	18	15.4	117	100
Misionales	11	9.4	99	84.6	7	6.0	117	100
De apoyo	17	14.5	98	83.8	2	1.7	117	100

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes, 2019.

La percepción sobre la gestión por procesos en la dimensión de los procesos estratégicos en los estudiantes, es con predominio regular (82.6%), significando una apreciación intermedia de ellos sobre la gestión en la carrera de enfermería. Solo el 15.4% tienen una buena percepción al respecto.

Considerando la dimensión de procesos misionales de la gestión por procesos, los estudiantes manifiestan mayoritariamente una percepción regular con 84.6%; además 9.4% tienen una mala percepción y 6% una buena percepción.

En la dimensión de los procesos de apoyo de la gestión de procesos en la carrera, los estudiantes muestran una percepción regular con 83.8%; por otro lado, 14.6% tienen mala percepción en esta dimensión de la gestión.

Esta percepción, por las dimensiones de la variable, en los estudiantes, sigue la misma tendencia, tanto en los procesos estratégicos, misionales o de apoyo que la carrera considera. Son los procesos misionales los que alcanzan una mejor percepción, coincidiendo con Alonso *et al.* (2013), al establecer la correspondencia de los procesos sustantivos y las áreas de resultados clave, estrategias y planes de resultados de los profesores y trabajadores. En tanto que Sapunar *et al.* (2019), en la escuela de medicina

identificó procesos no terminados, no bien definidos y de puntos inadecuados en dichos procesos, destacando la necesidad de mejora e incremento del nivel de gestión de calidad y la racionalización del trabajo de la institución.

Es importante la percepción de los estudiantes, pues son ellos los que directamente reciben el servicio académico; en la carrera de enfermería, ellos tienen una percepción medianamente adecuada, participando de los diferentes procesos de manera positiva (admisión, matrículas, formación profesional, evaluaciones, graduación, titulación) se constituye en el elemento principal del proceso misional de la misma. Se corrobora esto con lo observado en el estudiantado mexicano de pregrado (licenciaturas), que se adhiere más a conceptos de calidad modernos, asociados a su transformación, que a conceptos tradicionales o empresariales asociados al cumplimiento de objetivos y estándares, pero ven menos clara la adhesión de las universidades donde estudian a los conceptos con los que ellos más se identifican, lo que da evidencias que pueden integrarse en la gestión institucional y en las políticas públicas e institucionales para el mejoramiento de la calidad de las universidades (Espinosa *et al.*, 2017). En Argentina Tumino y Poitevin (2013) los resultados mostraron consistencia interna y el análisis de factores, identificaron ocho dimensiones que permiten proponer mejoras en atención a lo que exhiben lo obtenido.

El enfoque basado en procesos, busca implantar una filosofía en la organización, que permita la identificación de todos los procesos incluidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, cómo éstos funcionan, así como las interrelaciones entre ellos. Para lograr este objetivo, se desarrollan los procesos en tres dimensiones: estratégicos, misionales y de apoyo, los cuales deben estar interrelacionados.



### Contrastación de Hipótesis:

Ho: El cargo de docentes y administrativos no tienen relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones: actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Ha: El cargo de docentes y administrativos tiene relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Tabla 14

*Prueba de Chi-cuadrado - Pearson para Var: Cargo del Encuestado frente a las dimensiones de la Percepción.*

	N° de casos válidos	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Cargo del Encuestado – Actitud al Usuario	29	4,719 <sup>a</sup>	2	,094
Cargo del Encuestado – Actitud hacia la Mejora Continua	29	6,100 <sup>b</sup>	2	,047
Cargo del Encuestado – Actitud a la Responsabilidad	29	5,485 <sup>c</sup>	2	,064
Cargo del Encuestado – Actitud hacia el Trabajo en Equipo	29	4,488 <sup>d</sup>	1	,034

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,31.

b. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,62.

c. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,62.

d. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,86.

En los resultados, el estadístico Chi cuadrado de Pearson muestra que  $p = 0.047$  para la actitud hacia la mejora continua y  $p = 0.034$  para la actitud hacia el trabajo en equipo. Por lo tanto, en un nivel de significancia de 0.05, se puede concluir que la asociación entre el cargo del encuestado y la percepción en las dos dimensiones es estadísticamente

significativa. En tanto que, para las otras dos dimensiones, como  $p > 0.05$ , no se puede rechazar la hipótesis nula, porque no hay suficiente evidencia para concluir que las variables están asociadas.

$H_0$ : la condición laboral de docentes y administrativos no tienen relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones: actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

$H_a$ : La condición laboral de docentes y administrativos tiene relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Tabla 15

*Prueba de Chi-cuadrado – Pearson para Var: Condición Laboral frente a las dimensiones de la Percepción.*

	N° de casos válidos	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Condición Laboral – Actitud al Usuario	29	,619a	2	,734
Condición Laboral – Actitud hacia la Mejora Continua	29	,833b	2	,660
Condición Laboral – Actitud a la Responsabilidad	29	1,515c	2	,469
Condición Laboral – Actitud hacia el Trabajo en Equipo	29	,349d	1	,554

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

b. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

c. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,48.

d. 2 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,45.

Para la relación de la condición laboral con las dimensiones de la percepción, los resultados muestran valores de  $p$  mayores a 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, asumiendo que no existe suficiente evidencia para concluir que las variables están

asociadas. La condición laboral de docentes y administrativos no se relaciona con las dimensiones de la percepción de la gestión por procesos.

Ho: El tiempo de servicios de docentes y administrativos no tienen relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Ha: El tiempo de servicios de docentes y administrativos tiene relación con la percepción sobre la gestión por procesos en las dimensiones actitud hacia el usuario, hacia la mejora continua, hacia la responsabilidad y hacia el trabajo en equipo.

Tabla 16

*Prueba de Chi-cuadrado – Pearson para Var: Tiempo de Servicio frente a las dimensiones de la Percepción.*

	Nº de casos válidos	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Tiempo de Servicio – Actitud al Usuario	29	15,418 <sup>a</sup>	8	,052
Tiempo de Servicio – Actitud hacia la Mejora Continua	29	10,093 <sup>a</sup>	8	,259
Tiempo de Servicio – Actitud a la Responsabilidad	29	6,379 <sup>a</sup>	8	,605
Tiempo de Servicio – Actitud hacia el Trabajo en Equipo	29	5,436 <sup>a</sup>	4	,245

a. 13 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

b. 13 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

c. 13 casillas (86,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

d. 8 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,41.

Los resultados de la relación del tiempo de servicios con las dimensiones de la percepción, evidencian valores de p superiores a 0.05, por lo tanto, no se puede rechazar la hipótesis nula, porque no hay suficiente evidencia para concluir que las variables están asociadas.



El tiempo de servicios de docentes y administrativos no se relaciona con las dimensiones de la percepción de la gestión por procesos.

La contrastación de las hipótesis planteadas, permiten demostrar que el cargo del encuestado (docente y administrativo) se relaciona con la percepción en la dimensión actitud hacia la mejora continua, siendo el proceso que implica elevar los niveles de la calidad de manera permanente (CONEAU, 2007), en el proceso de acreditación se propicia una cultura de mejoramiento continuo; como también en la dimensión actitud hacia el trabajo en equipo (Schmiedel *et al.*, 2014).

Finalmente se puede señalar que existen otros factores o variables que explican la percepción sobre la gestión por procesos en la institución y que es necesario considerarlas en futuras investigaciones que permitan ampliar su abordaje.

## CONCLUSIONES

- La experiencia de la Gestión por Procesos en la Carrera de Enfermería ha permitido demostrar que, según los indicadores de gestión, en los procesos estratégicos el nivel de cumplimiento es alto, en la difusión del plan estratégico, su eficacia y la satisfacción de docentes y estudiantes con la atención del personal administrativo, manifestado en los factores de ventaja competitiva que ofrece la carrera.
- En los procesos misionales el nivel de cumplimiento es alto, tanto en la formación profesional, la investigación formativa como en la proyección social; determinando la eficacia de estos procesos en la formación profesional.
- En los procesos de apoyo los indicadores de gestión docente, de la infraestructura, los servicios de bienestar y ejecución presupuestal muestran resultados favorables, permitiendo dar el soporte a los procesos clave o misionales de la carrera.
- La percepción sobre la gestión por procesos implementada en la carrera de enfermería, en los docentes y personal administrativo es con predominio regular, siendo mayor en docentes que en administrativos, en nombrados que en contratados y en los de mayor tiempo de servicios; destacando en ellos las actitudes: hacia el usuario de manera proactiva y receptiva hacia las necesidades de los destinatarios de salida, la mejora continua que permite lograr un rendimiento superior del proceso, la responsabilidad de las decisiones del proceso y el trabajo en equipo orientado hacia la colaboración multifuncional en la institución.
- Los estudiantes de la carrera de enfermería perciben la gestión por procesos en un nivel intermedio (regular), contrario a lo esperado; destacando esta percepción en los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, siendo la percepción sobre los misionales que alcanza mayor porcentaje.
- El cargo de docentes y administrativos se relaciona con la actitud hacia la mejora continua y hacia el trabajo en equipo de la percepción de la gestión por procesos, con una significancia estadística, resultados que evidencian el compromiso por la sostenibilidad en la gestión institucional, en tanto que para las demás variables no existe relación estadística significativa.



## RECOMENDACIONES

- A autoridades, docentes y administrativos de la facultad de enfermería, se recomienda mantener sosteniblemente el compromiso por la mejora continua, que permita garantizar la continua autoevaluación y preparación permanente por la evaluación externa para los nuevos procesos de acreditación institucional.
- A las autoridades universitarias, que continúen con el apoyo institucional para la mejora continua, que permita el logro de los procesos de acreditación futuros.
- A los estudiantes, que se mantengan en actores críticos de la gestión en la carrera, de manera que permanentemente den a conocer sus opiniones para ser considerados en la mejora continua, pues son ellos los que reciben el servicio académico.
- A los interesados sobre el tema, que propicien espacios de investigación en los que incluyan el estudio de otras variables, tales como motivación y clima organizacional, aspectos de infraestructura, entre otros, que se relacionen a la gestión por procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las instituciones de educación superior. *UTC Ciencia y Tecnología*, 1(3), 140–149. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lth&AN=24105548&lang=es&sitelive>
- Alonso, A., Michelena, E., & Alfonso, D. (2013). *Dirección por procesos en la Universidad Process management in the University*. XXXIV(1), 87–95.
- Alvarez-González, L. I. (2007). *Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM : Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial*. June 2015.
- ASPEFEEN, A. P. de F. y E. de E. (2002). *Estándares Básicos de Calidad para los Programas de Pregrado de Enfermería*. 26.
- Barreda, B. (2007). *La Calidad Académica y su relación con la Gestión Académica en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca Tesis para optar el Grado de Magister en Educación Presentada por : BRIGITTE IVONNE BARREDA COLÁN Lima – Perú*.
- Barrionuevo-Bonini, B., Fernandes-de-Freitas, G., & Cerna-Barba, M. del P. (2014). Historia de la enfermería en el Perú: Determinantes sociales de su construcción en el siglo XX. *Aquichan*, 14(2), 261–271. <https://doi.org/10.5294/aqui.2014.14.2.12>
- Berna Mónica/Universidad de Granada. (2015). Gestión por procesos y Mejora continua puntos clave para la satisfacción del cliente. *Diplomado En Sistema de Gestión de La Calidad*.
- Blanco, I. (2009). *Diseño de un modelo de gestión integral para las instituciones de educación superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del consejo nacional de acreditación CNA*.
- Burga, M. (2005). *Temas de reflexión en torno a la universidad peruana*.
- Calidad, I. para la. (2017). *Mapa de procesos institucionales y caracterización de los procesos de gestión académica y los procesos de gestión curricular* (pp. 1–70).
- Cardenas Quispe, J. M. (2015). *Diseño de gestión por procesos en el sector salud para mejorar la satisfacción de los clientes caso: Centro de atención primaria II chilca essential*. 151. Recuperado de: [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1456/DISEÑO\\_DE\\_GESTIÓN\\_POR\\_PROCESOS\\_EN\\_EL\\_SECTOR\\_SALUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1456/DISEÑO_DE_GESTIÓN_POR_PROCESOS_EN_EL_SECTOR_SALUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- CEPLAN, P. (2017). *Directiva N ° 001 -2017-CEPLAN / PCD Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional* (pp. 1–15).
- Coello, A. A. (2013). *Los procesos como actividad de valor en la organización*. 0–78.  
Recuperado de:  
<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- CONEAU. (2007). *Glosario - Calidad de la educación superior universitaria* (Issue 2004, pp. 0–15).
- CONEAU, A. (2012). *Modelo de Calidad para la Acreditación Institucional Universitaria TOMO XI LIMA - PERÚ*. 162.
- Cornejo, M. (2017). *Percepción de la gestión por procesos en las enfermeras de un Hospital Nacional de Lima 2017*. Universidad César Vallejo.
- Cortez, J. (2018). *Gestión por procesos y la satisfacción de los clientes de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina , 2016*. Universidad César Vallejo.
- Davalillo, A. (2005). *Herramientas del sistema de garantía de calidad de un centro universitario* (p. 34).
- Davalillo, A. (2011). *El porqué de los Sistemas de Garantía de Calidad en la Universidad*.
- Depaz, Z. (2006). *Gestión universitaria y promoción de la equidad* (p. 6).
- Díez, M. del C. et al. (2009). *Percepción de los estudiantes universitarios de educación respecto al uso de metodologías docentes y el desarrollo de competencias ante la adaptación al EEES : datos de la Universidad de Valladolid*. 37, 45–56.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. In *Business Process Management* (Vol. 37, Issue 6). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Duque, Jair; Chaparro, C. (2012). *Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama*. 10(16), 159–192.
- Duque, A. P. G., & Mendoza Paredes, J. M. (2019). La calidad en la educación superior como requisito para la acreditación de las IES. *EDUCA - Revista Multidisciplinar Em Educação*, 6(16), 389. <https://doi.org/10.26568/2359-2087.2019.4592>
- Espinosa, M., Gutiérrez, C., Muñoz, R., & Víctor, M. (2017). *Estudiantes: sus percepciones*



*sobre la calidad educativa y su importancia para el compromiso social universitario.*

Fernández, E. (2005). *Gestión por procesos* (pp. 1–48).

Flexner, A. (1910). Medical Education in the United States and Canada Bulletin Number Four (The Flexner Report). In *Carnegie Bulletin* (p. 364).  
<https://doi.org/10.1001/jama.1943.02840330031008>

García, A. (2015). La gestión por procesos en la Editorial Universitaria Félix Varela. *La Gestión Por Procesos En La Editorial Universitaria Félix Varela.*, 8, 174–188.

García, E. (2017). El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos - Equipo Altran. In *Artículo*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. P. (2014). Metodología de la investigación. In M. Hill (Ed.), *McGraw Hill* (6ta.).

Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación* (B. Ltda. (ed.); Cuarta edi). Empresa Dimacofi - Santiago de Chile.

ICACIT. (2017). *Mapa de procesos del seguimiento a egresados*.

Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255–264. Recuperado de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300002&script=sci\\_abstract%0Ahttp://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii02314.pdf](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300002&script=sci_abstract%0Ahttp://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii02314.pdf)

López, A. (2000). *La Evaluación de la Calidad en la Universidad Española*.

Louffat, E. (2017). Diseño Organizacional basado en procesos. *Cengage Learning Editores S.A. de C.V*, 137.

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica: Visión de Futuro*.

Ministerio de, F. (2005). *La gestión por procesos. Capítulo I*.

Nariño, C. A. H., Isabel, M., Crespo, G., & Sherwood, L. (2017). *Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas*  
*Process management the University of Medical Sciences in Matanzas*. 21(6), 717–728.

- Peruano, E. (2014, July). Ley Universitaria, Ley Nro. 30220. *Peruano, El*, 527213–527233.
- Presidencia del Consejo de Ministros, P. (2013). *Documento orientador: Metodología para la administración pública*.
- Rivera, D. N. (2002). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. 65–72.
- Rodríguez, M. (2011). *Factores que influyen en la percepción de la calidad de los usuarios externos de una clínica odontológica universitaria*. 0–12.
- Rojas, A. (2015). Retos a la Educación Peruana en el Siglo XXI. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 14.1(2015), 101–115. <https://doi.org/10.15366/reice2016.14.1.006>
- Rubio, Maria Jose; Aguilar, Ruth; Massa, Priscila; Maldonado, Judith; Ramirez, L. (2005). *La Universidad Católica de Loja CRITERIO 5 : DESTINATARIOS Y PROCESOS EDUCATIVOS* (E. de la U. T. P. de Loja (ed.); Issue June).
- Sapunar, D., Grković, I., Lukšić, D., & Marušić, M. (2019). *management and organization : A case study from the University of Split School of Medicine The business process management software for successful quality management and organization : A case study from the University of Split School of Medicine*. July. <https://doi.org/10.5644/ama2006-124.153>
- Schmiedel, Teresa; Broke, Jan von; Recker, J. (2014). *Desarrollo y validación de un instrumento para medir el apoyo de las culturas organizacionales a la gestión de procesos de negocio*.
- Schmiedel, T., Brocke, J., & Recker, J. (2013). *Desarrollo y validación de un instrumento para medir el apoyo de las culturas organizacionales a la gestión por procesos de negocio*.
- Tapp, D., Stansfield, K., & Stewart, J. (2005). La autonomía en la práctica de enfermería. *Aquichan*, 5(5), 114–127. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.012809.103604>
- Tumino, M. C., & Poitevin, E. R. (2013). Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: caso de estudio Quality assessment of university service from students and teacher's perceptions: a case study. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad*, 12(2), 63–84. Recuperado de: [www.rinace.net/reice/](http://www.rinace.net/reice/)
- Universidad de Antioquia, C. de T. C. (2009). *Proyecto transformación curricular* (pp. 1–74).



- Valenzuela, R. (2017). *Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017*. Universidad César Vallejo.
- Vergara, J. Q. V. (2011). *Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena mediante un modelo de ecuaciones estructurales Analysis of the Quality of Service*. 13, 108–122.
- Viaña, J. M., & Papaleo, P. (2010). Una Mirada Sobre la Acreditación y Certificación de Calidad de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. *La Educación - Revista Digital - OEA, N° 142*, 5.
- Weske, M. (2019). Business Process Management. In *Business Process Management* (Vol. 37, Issue 6). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2>
- Yamada, G., & Castro, J. (2013). *Calidad y acreditación de la educación superior: retos urgentes para el Perú* (A. y C. Consejo de Evaluación (ed.); 1° Edición).
- Zegarra, O. (2006). *La Universidad Peruana , análisis y perspectivas*.
- Zelt, S., Recker, J., Schmiedel, T., & Brocke, J. (2018). *Development and validation of an instrument to measure and manage organizational process variety*. 1–25.



# ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario sobre percepción de la gestión por procesos aplicado a docentes y administrativos

Considerando que usted forma parte de la Facultad de Enfermería, nos interesa saber su percepción sobre la gestión por procesos, motivo de la presente investigación. Apenas tardará unos minutos en llenar este cuestionario. Por favor, lea atentamente cada ítem y responda espontáneamente, según su parecer personal Sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Quedo muy agradecida por su valioso aporte.

DOCENTE			ADMINISTRATIVO	
Principal ( )	Asociado ( )	Auxiliar ( )		
Nombrado ( )	Contratado ( )		Nombrado ( )	Contratado ( )
Tiempo de servicios:			Tiempo de servicios:	

### LEYENDA:

**TD: Totalmente en desacuerdo ED: En desacuerdo N: Neutral DA: De acuerdo TA: Totalmente de acuerdo**

N°	ITEMS	TD	ED	N	DA	TA
01	Los procesos de gestión misionales de nuestra organización se centran en satisfacer a nuestros clientes.					
02	Nuestra organización incorpora las expectativas de los estudiantes en sus procesos de gestión					
03	Nuestra organización utiliza las opiniones de los estudiantes como una oportunidad para reflexionar sobre el rediseño de los procesos de gestión.					
04	Nuestra organización incluye a los estudiantes en el diseño de nuestros procesos de gestión.					
05	Nuestra organización entiende los procesos de involucrados que conducen a una interacción con nuestra organización.					
06	Nuestra organización define clientes internos para todos los procesos de negocio.					
07	Los empleados de nuestra organización se centran en los requisitos de los colegas que reciben su trabajo.					
08	Los empleados de nuestra organización tienen una buena comprensión de quiénes son sus clientes internos (colegas o compañeros de trabajo)					
09	Los directivos de nuestra organización alientan a los empleados a satisfacer las necesidades de los colegas que reciben su trabajo.					
10	Los empleados tratan a las personas dentro de nuestra organización como clientes cuando les brindan servicios internos.					

11	Nuestra organización evalúa regularmente sus procesos de gestión para oportunidades de mejora.					
12	Los empleados de nuestra organización se esfuerzan por mejorar nuestros procesos de gestión continuamente.					
13	Nuestra organización implementa regularmente nuevas prácticas que mejoran los procesos de gestión.					
14	Los directivos de nuestra organización invitan regularmente ideas de nuestros empleados sobre formas de mejorar los procesos de gestión.					
15	Nuestra organización utiliza regularmente indicadores de rendimiento para encontrar formas de mejorar los procesos de gestión.					
16	Los responsables de equipo en nuestra organización reconocen las ideas de avance para la innovación de los procesos de gestión.					
17	La alta dirección recompensa a los empleados que presentan ideas para mejorar el rendimiento de los procesos de gestión.					
18	Nuestra organización recibe conceptos para innovaciones fundamentales que aumentan el rendimiento de los procesos de gestión.					
19	Nuestra organización alienta a pensar creativamente para proponer soluciones innovadoras en los procesos de gestión.					
20	Los directivos de nuestra organización están abiertos a cambios radicales que mejoran el rendimiento de los procesos de gestión.					
21	Los responsables de los procesos de nuestra organización tienen la autoridad para tomar decisiones sobre los procesos de gestión.					
22	Los directivos de nuestra organización son recompensados según el desempeño de los procesos de gestión en general de los que son responsables.					
23	Las responsabilidades de los procesos de gestión están claramente definidas entre los miembros de nuestra organización.					
24	Los responsables de los procesos de nuestra organización son responsables del rendimiento de los procesos de gestión.					
25	Nuestra organización designa responsables de procesos para todos los procesos de gestión.					
26	Los empleados de nuestra organización van más allá de sus responsabilidades formalmente definidas para lograr los objetivos de los procesos de gestión.					
27	Nuestra organización valora altamente la dedicación personal para alcanzar los objetivos de desempeño de los procesos de gestión.					
28	Motiva a los empleados de nuestra organización a que sus acciones contribuyan al logro de los objetivos del proceso de gestión.					
29	Nuestra organización utiliza los logros actuales para alentar el compromiso de los empleados para procesar los objetivos.					
30	Los empleados de nuestra organización sienten la obligación interna de alcanzar los objetivos de rendimiento de los procesos de gestión.					



31	Nuestra organización alinea adecuadamente los objetivos de los departamentos que participan en un proceso de gestión.					
32	Los directivos de nuestra organización organizan reuniones entre unidades para discutir temas actuales de los procesos de gestión.					
33	Los objetivos generales de un proceso de gestión en nuestra organización son vinculantes para todos las unidades involucrados en un proceso de gestión.					
34	Nuestra organización hace bien en coordinar las tareas de las unidades que están involucradas en un proceso de gestión.					
35	La política de nuestra organización es que los empleados compartan su conocimiento del proceso con los de otras unidades.					
36	Los empleados de nuestra organización disfrutan trabajando con sus colegas de proceso de otras unidades.					
37	Los empleados de nuestra organización tienen muchas oportunidades para la interacción con sus colegas de proceso de otras unidades.					
38	Los empleados de nuestra organización no solo se identifican con su unidad sino también con su equipo de proceso.					
39	Los empleados de nuestra organización intercambian informalmente información sobre temas actuales en los procesos de gestión.					
40	Nuestra organización fomenta actividades informales que rompen las barreras departamentales.					

## Anexo 2. Cuestionario sobre la percepción de gestión por procesos aplicado a estudiantes

Estimado estudiante:

A continuación, te presento un conjunto de enunciados que debes leer y analizar con cuidado para marcar la respuesta que consideres se acerque más a la realidad que observas en tu facultad. Para ello, debes considerar el significado de cada tipo de respuesta como sigue a continuación:

<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>de acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>

Marca con un aspa (X) según consideres la respuesta:

<b>N°</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>N</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
01	Tengo conocimiento de la misión de la facultad de enfermería.					
02	Tengo pleno conocimiento del perfil del egresado que orienta mi formación profesional.					
03	La misión de la facultad y el perfil del egresado están claramente formulados.					
04	La malla curricular y el plan de estudios es de conocimiento de los estudiantes.					
05	Las autoridades de la facultad dedican el tiempo necesario para la atención a los estudiantes.					
06	La dirección de la escuela profesional se preocupa por la difusión de las normas académicas.					
07	El número de docentes es suficiente para atender las necesidades académicas y de servicios de la población estudiantil					
08	Las técnicas y métodos aplicados por el docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, logran los objetivos académicos programados.					
09	El docente aplica evaluaciones permanentes, las mismas que permiten realizar un análisis de la calidad académica recibida.					
10	El número de personal administrativo es suficiente para atender las necesidades académicas y de servicios de la población estudiantil					
11	El servicio que brinda el personal administrativo es el adecuado.					





12	Los ambientes académicos (teoría y práctica) presentan condiciones operativas apropiadas para garantizar el aprendizaje.					
13	La facultad cuenta con ambientes apropiados para realizar actividades no lectivas (biblioteca, bienestar, otros)					
14	La biblioteca especializada cuenta con información bibliográfica requerida para el desarrollo académico.					
15	El horario de atención de la biblioteca permite atender la demanda de los estudiantes					
16	El horario programado para tutoría toma en cuenta la disposición de tiempo del estudiante.					
17	Los equipos de laboratorio (simuladores, maquetas, etc.) son suficientes y adecuados para el desarrollo de las actividades académicas.					
18	Los materiales de laboratorio (gasas, soluciones, etc.) son suficientes y adecuados para el desarrollo de las actividades académicas.					
19	El número de estudiantes matriculados por grupos, es el apropiado para el desarrollo teórico y práctico de las asignaturas.					
20	Participo en investigaciones promovidas por el docente, durante toda mi formación profesional.					
21	Tengo conocimiento de los reglamentos para los procesos de graduación y titulación.					

**Gracias por tu colaboración.**

### **Anexo 3.** Formato de consentimiento informado para participar en la investigación

El propósito de este formato de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Silvia Curaca Arroyo, docente de la Universidad Nacional del Altiplano. El objetivo de este estudio es Analizar la percepción sobre la gestión por procesos, en la facultad de enfermería.

Al acceder a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un cuestionario. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya agradezco su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por la docente Silvia Curaca Arroyo. He sido informado (a) de que el objetivo de este estudio es Analizar la percepción sobre la gestión por procesos, de la facultad de enfermería.

Me han indicado también que tendré que responder a un cuestionario, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este

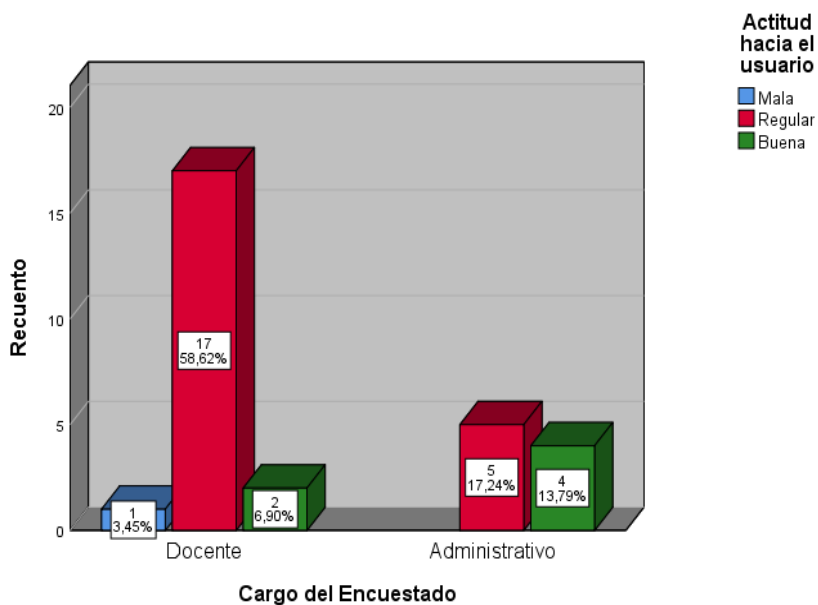


estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al teléfono 954 190 777.

-----

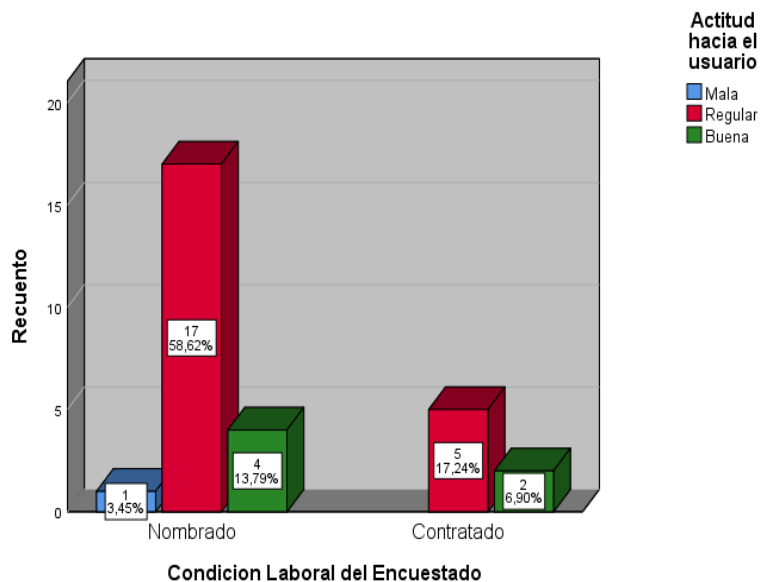
Firma del Participante

**Anexo 4.** Figuras con resultados del cruce de variables



*Figura 9.* Cargo del encuestado y la dimensión actitud hacia el usuario de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.



*Figura 10.* Condición laboral del encuestado y la dimensión actitud hacia el usuario de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

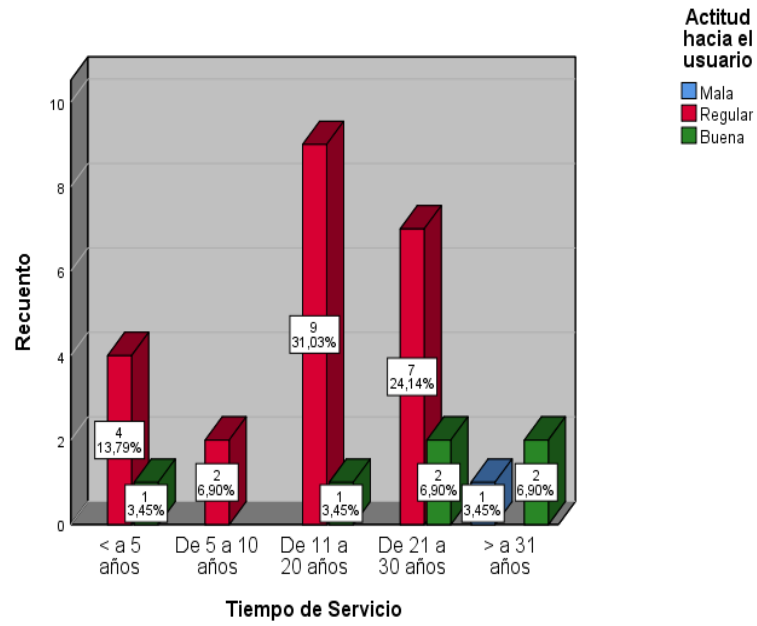


Figura 11. Tiempo de servicios del encuestado y la dimensión actitud hacia el usuario de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

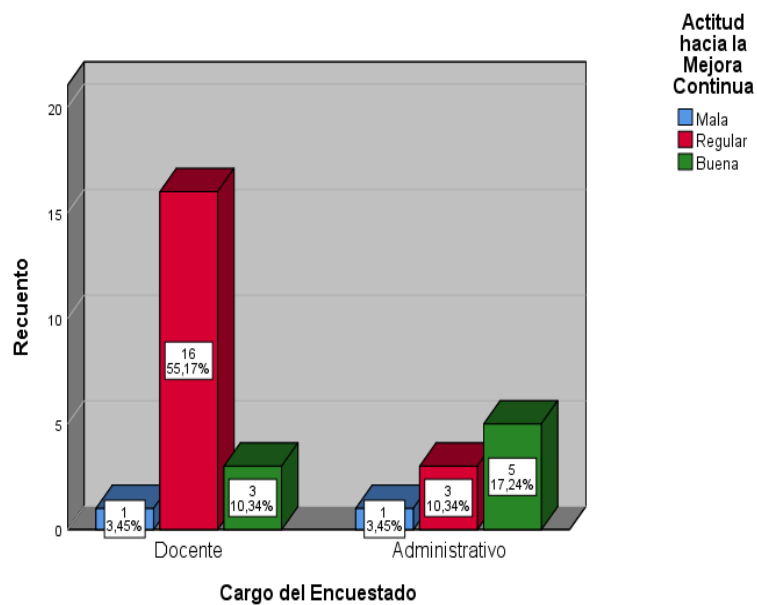


Figura 12. Cargo del encuestado y la dimensión actitud hacia la mejora continua de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

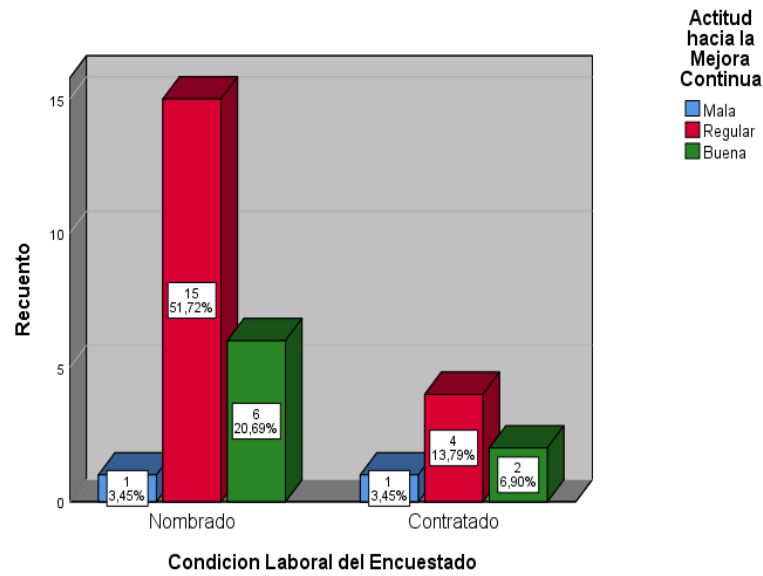


Figura 13. Condición laboral del encuestado y la dimensión actitud hacia la mejora continua de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

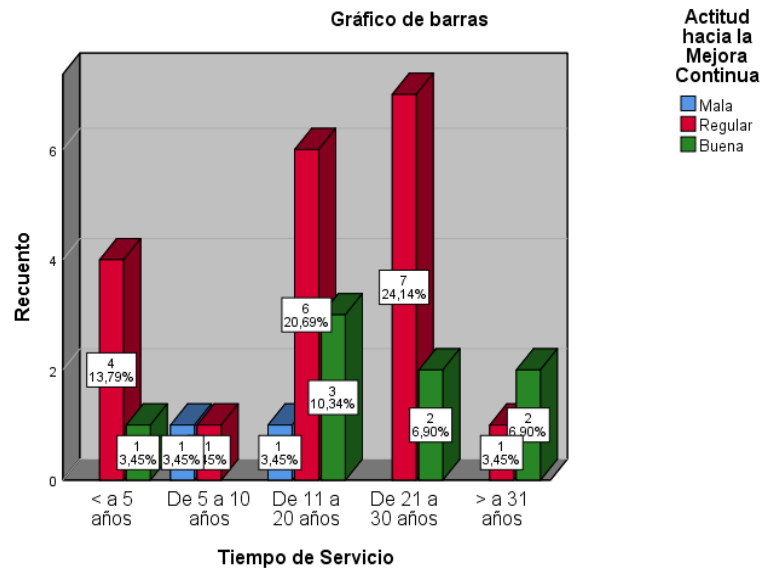


Figura 14. Tiempo de servicios del encuestado y la dimensión actitud hacia la mejora continua de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

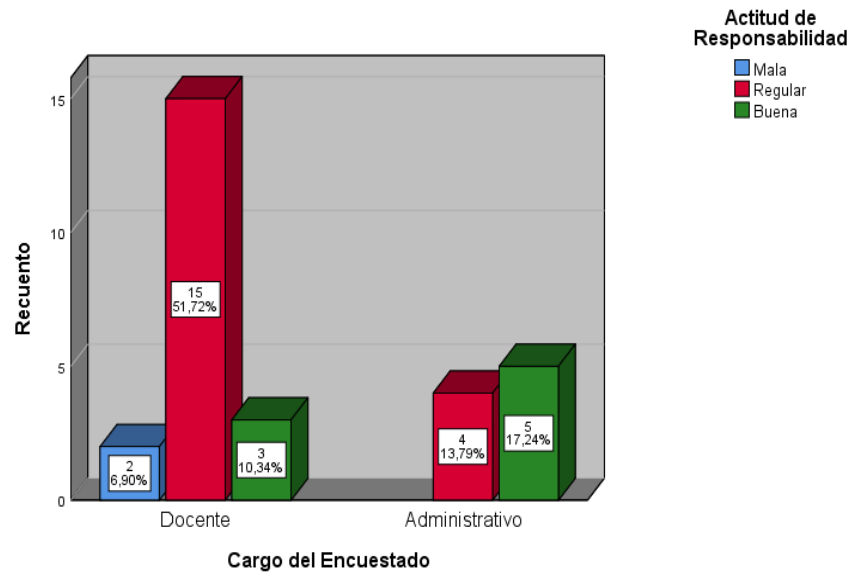


Figura 15. Cargo del encuestado y la dimensión actitud hacia la responsabilidad de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

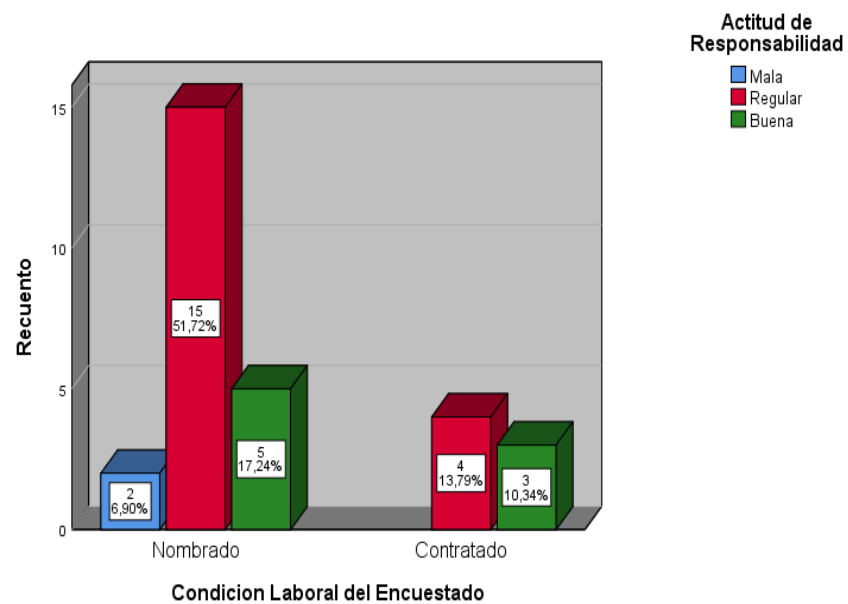


Figura 16. Condición laboral del encuestado y la dimensión actitud hacia la responsabilidad de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

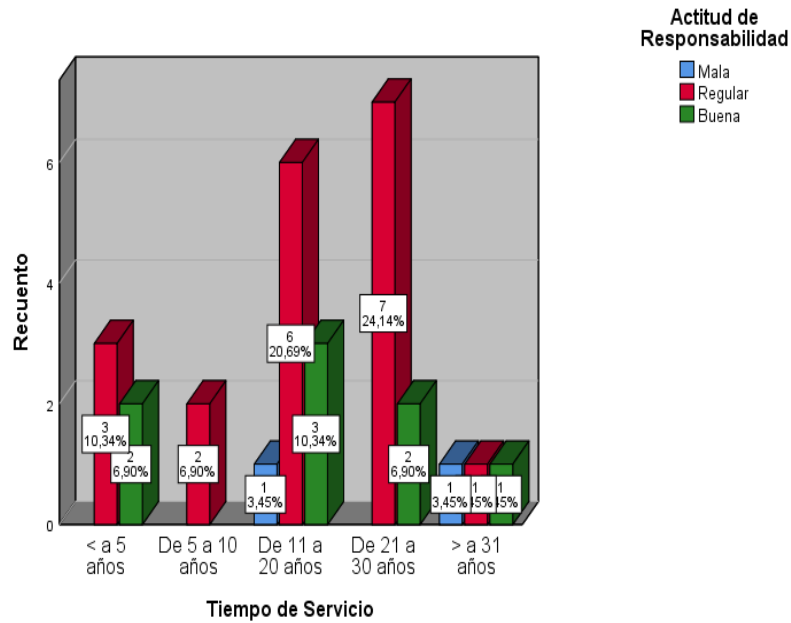


Figura 17. Tiempo de servicios del encuestado y la dimensión actitud hacia la responsabilidad de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

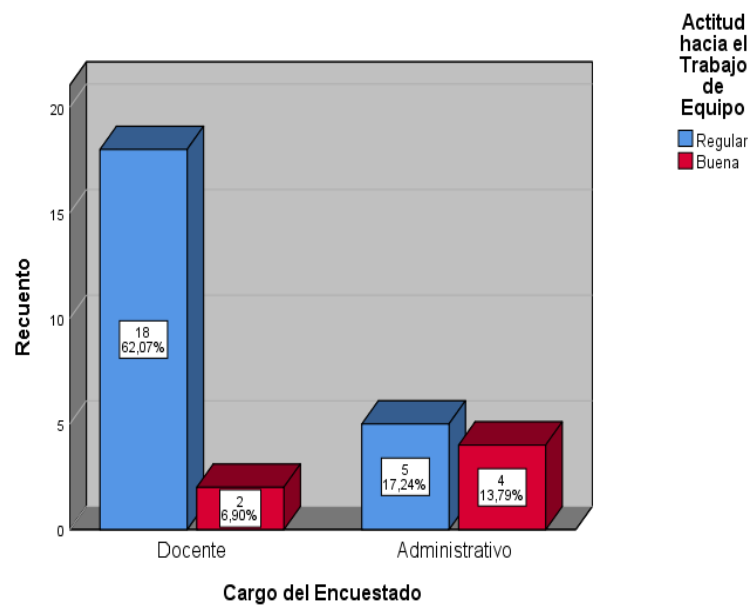


Figura 18. Cargo del encuestado y la dimensión actitud hacia el trabajo en equipo de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.



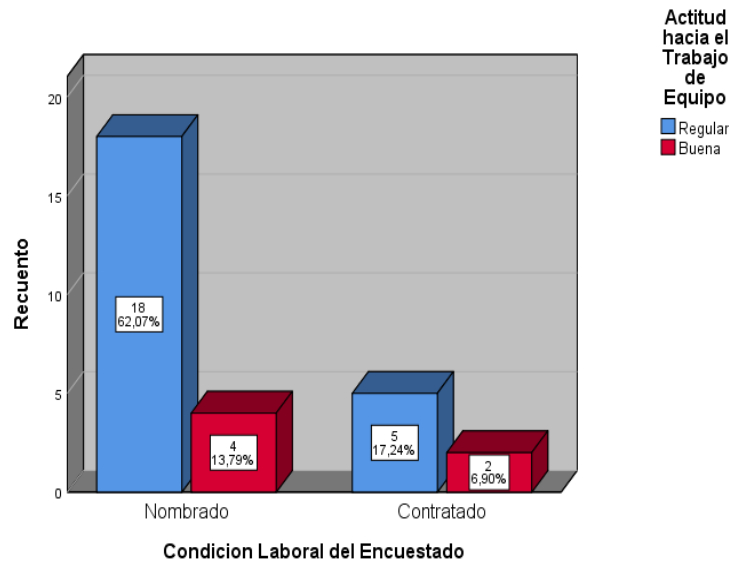


Figura 19. Condición laboral y la dimensión actitud hacia el trabajo en equipo de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.

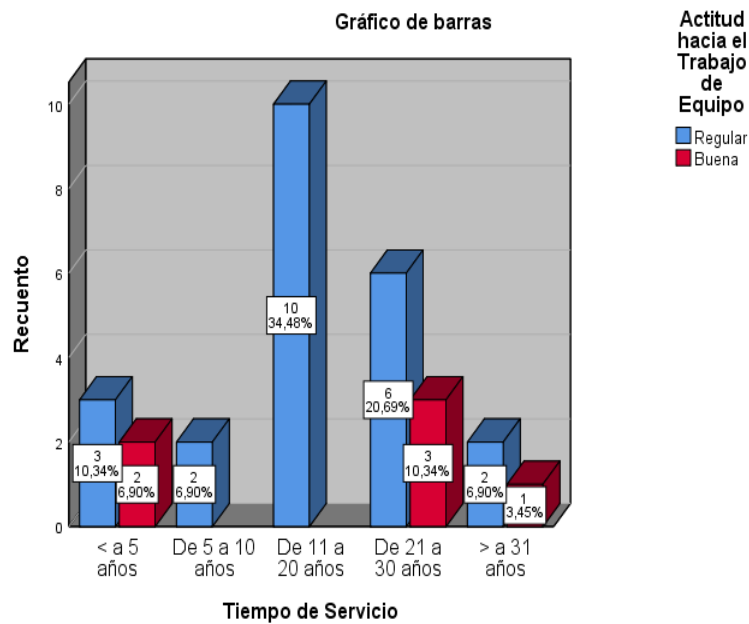


Figura 20. Tiempo de servicios del encuestado y la dimensión actitud hacia el trabajo en equipo de la percepción.

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y administrativos.