



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LOS OBJETIVOS
INSTITUCIONALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL,
PERÚ, 2021-2023

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión de Inversión

Pública

Autora

Castellano Cáceres, Sonia del Pilar

Asesora

Coayla Coayla, Adalberto Edelina

ORCID: 0000-0002-2709-6749

Jurado

Gutiérrez Paucar, Félix Javier

Rojas García, José Domingo

Tejada Estrada, Gina Coral

Lima - Perú

2024

LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL, PERU, 2021-2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

27%

INDICE DE SIMILITUD

26%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	editorialfondo.com Fuente de Internet	3%
3	repositorio.undac.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
5	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1%
6	core.ac.uk Fuente de Internet	1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	doczz.es Fuente de Internet	1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR
LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO
VILLARREAL, PERÚ, 2021-2023

Línea de Investigación:
Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el grado académico de
Maestra en Gestión de Inversión Pública

Autora
Castellano Cáceres, Sonia del Pilar

Asesora
Coayla Coayla, Adalberto Edelina
(ORCID:0000-0002-2709-6749)

Jurado
Gutiérrez Paucar, Félix Javier
Rojas García, José Domingo
Tejada Estrada, Gina Coral

Lima – Perú

2024

ÍNDICE

RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Descripción del problema	3
1.3. Formulación del problema.....	6
1.4. Antecedentes.....	7
1.5. Justificación de la investigación.....	9
1.6. Limitaciones de la investigación.....	10
1.7. Objetivos de la investigación.....	10
1.8. Hipótesis	10
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Marco conceptual.....	13
III. MÉTODO.....	23
3.1. Tipo de investigación	23
3.2. Población y muestra	23
3.3. Operacionalización de variables	25
3.4. Instrumentos	28
3.5. Procedimientos.....	28
3.6. Análisis de datos	29
3.7. Consideraciones éticas.....	29
IV. RESULTADOS.....	30
4.1. Análisis estadístico.....	30
4.2. Hipótesis específicas	36
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	40
VI. CONCLUSIONES.....	42
VII. RECOMENDACIONES	43
VIII. REFERENCIAS	44
IX. ANEXOS	47
Anexo A: Matriz de Consistencia.....	47
Anexo B: Cuestionario.....	49
Anexo C: Confiabilidad del Instrumento	53
Anexo D: Criterio de Validación.....	56
Anexo E: Tablas de Frecuencia del Cuestionario Procesos de Soporte	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de estudio	24
Tabla 2: Operación de la Variable Independiente	26
Tabla 3: Operación de la Variable Dependiente	27
Tabla 4: Gestión por procesos	30
Tabla 5: D1: Estratégicos (agrupada)	31
Tabla 6: D2: Misionales (agrupada)	32
Tabla 7: D3: Soporte (agrupada)	33
Tabla 8: Variable 2: Optimización de los objetivos institucionales	34
Tabla 9: Rho de Spearman	36
Tabla 10: Rho de Spearman	37
Tabla 11: Rho de Spearman	38
Tabla 12: Rho de Spearman	39
Tabla 13: Escala de valoración	53
Tabla 14: Resumen de Procesamiento de casos	54
Tabla 15: Confiabilidad de la variable: Gestión por procesos	54
Tabla 16: Confiabilidad de la variable: Optimización de los Objetivos Institucionales	55
Tabla 17-Tabla 27: Tablas de frecuencias del cuestionario Procesos de Soporte	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases de la gestión por procesos	5
Figura 2: Avance de la gestión por procesos	6
Figura 3: Proceso	15
Figura 4: Mapa de procesos institucional – UNFV	17
Figura 5: Fase 1	19
Figura 6: Fase 2	19
Figura 7: Fase 3	20
Figura 8: Distribución normal standard	25
Figura 9: Gestión por procesos (agrupada)	30
Figura 10: Dimensión 1 Procesos Estratégicos	31
Figura 11: Dimensión 2 Procesos Misionales	32
Figura 12 Dimensión 3 Procesos de Soporte	33
Figura 13: Variable 2	35

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue examinar la relación entre la gestión por procesos y la optimización de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal. El método que se llevó a cabo fue de enfoque cuantitativo de diseño correlacional transversal y no experimental. Se trabajó con una muestra de 45 responsables de los procesos y se utilizaron cuestionarios para la recolección de datos. Los resultados revelaron que la gestión por procesos se relaciona significativamente la optimización de los objetivos institucionales, como se demostró mediante el coeficiente de correlación de Spearman, que fue de 0.627 y el valor de p (0.000) fue menor que el nivel de significancia (0.05), confirmando la importancia de esta relación. En conclusión, la gestión por procesos está vinculada a la optimización de los objetivos estratégicos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, asimismo, los hallazgos del presente estudio subrayan la importancia de una gestión eficiente de los procesos para el éxito institucional.

Palabras clave: Gestión por Procesos, objetivos Institucionales, eficacia, mejora continua.

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the relationship between process management and the optimization of institutional objectives at the Universidad Nacional Federico Villarreal. The method used was a quantitative approach with a correlational, cross-sectional, and non-experimental design. A sample of 45 process managers was used, and questionnaires were employed for data collection. The results revealed a significant relationship between process management and the optimization of institutional objectives, as demonstrated by the Spearman correlation coefficient of 0.627 and a p-value (0.000) that was lower than the significance level (0.05), confirming the importance of this relationship. In conclusion, process management is linked to the optimization of the strategic institutional objectives at Universidad Nacional Federico Villarreal. Furthermore, the findings of this study highlight the importance of efficient process management for institutional success.

Keywords: Process Management, Institutional Objectives, Effectiveness, Continuous Improvement.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión a través de procesos se ha considerado una herramienta altamente efectiva para una administración eficaz. Por esta razón, las organizaciones necesitan contar con profesionales capaces de realizar diagnósticos estratégicos de sus diversos procesos internos y liderar cambios que permitan desarrollar nuevas estrategias de mejora y así aumentar el éxito de la gestión.

A nivel nacional, algunas instituciones públicas universitarias no logran alcanzar sus objetivos institucionales debido a la falta de una gestión efectiva basada en procesos. Esto, a su vez, dificulta su capacidad para llevar a cabo una autoevaluación exitosa en su camino hacia la acreditación. Por lo tanto, es crucial revitalizar los diferentes tipos de procesos, como los misionales, estratégicos y de soporte.

1.1. Planteamiento del problema

Con el objetivo de abordar los desafíos en el cumplimiento de la misión, la Universidad Nacional Federico Villarreal, durante el Plan Estratégico Institucional 2020-2026 Ampliado con Resolución R. N°1879-2023-CU-UNFV del 06.06.2023, se estableció definir una serie de enfoques estratégicos destinados a mejorar la eficiencia en la educación universitaria. Estas estrategias se basan en el análisis de universidades nacionales con similitudes en sus condiciones y que han logrado avances notables en la optimización de sus operaciones.

Asimismo, el PEI 2020-2026 ampliado ha establecido los siguientes objetivos estratégicos institucionales:

Fortalecimiento de la gestión institucional que es un objetivo estratégico Institucional - OEI.04).

Dirigidas hacia la ejecución de los fundamentos establecidos en la Política Nacional de

Modernización de la Gestión Pública al 2030, la cual fue oficializada mediante el Decreto Supremo N°103-2022-PCM.

Fortalecer el enfoque de integridad en la gestión institucional en las entidades públicas, que es un Objetivo Prioritario 2.

Fortalecer la mejora continua que es un Objetivo Prioritario 3.

En este sentido se puede optimizar la operatividad y coordinación de la gestión administrativa con el propósito de simplificar las actividades que llevan a cabo las unidades de la organización de la UNFV.

Una de las acciones estratégicas para la UNFV es la "Implementación del Plan de Identificación de Procesos Claves para la Comunidad Universitaria". Esta acción se enfoca en mejorar la gestión mediante la implementación de procesos más eficientes, los cuales se miden a través del indicador de porcentaje de procesos claves implementados.

Al optar por implementar la gestión por procesos, se obtienen los siguientes beneficios:

La identificación del Mapa de Procesos de las Universidades Nacionales permite reconocer los procesos de la entidad, orientados al cumplimiento de sus objetivos.

Sensibilización en la gestión por procesos a nivel de unidades de la organización y facultades, el cual conlleva a la Motivación y compromiso del personal al involucrarse y entender claramente sus actividades.

Sociabilización del Mapa de Procesos y de los Manuales de Procesos mediante publicación por un medio como página WEB de la Universidad.

Aumentar la probabilidad de obtener resultados consistentes y confiables lo que inspira confianza en el rendimiento del personal de la UNFV.

Disminuye los costos y el tiempo vinculados a los procesos, facilitando un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Facilitar la concentración de esfuerzos en áreas que requieren mejoras, centrándose en la eficiencia y eficacia de los procesos.

1.2. Descripción del problema

En la Universidad Nacional en el Perú la Gestión por Procesos puede enfrentar diversos desafíos y problemas, como, por ejemplo:

El personal administrativo y los docentes pueden mostrar resistencia a adoptar nuevos métodos y sistemas de gestión. Esta resistencia puede ser un impedimento significativo para implementar óptimamente la gestión por procesos.

Las universidades suelen tener una cultura organizativa con tradiciones profundamente arraigadas, lo que puede hacer que cambiar sea un desafío considerable. La gestión por procesos a menudo requiere un cambio cultural significativo, lo que puede generar resistencia.

La falta de comprensión acerca de qué implica exactamente la gestión por procesos y cómo puede beneficiar a la universidad puede ser un problema. Para abordar este problema, se necesita una comunicación y educación efectivas.

El éxito en la implementación de la gestión por procesos puede requerir recursos considerables, como tiempo, personal capacitado y tecnología. La escasez de recursos humanos y financieros puede complicar este proceso de implementación.

La falta de un liderazgo comprometido y un apoyo constante de la alta dirección puede ser un problema significativo. Sin una guía sólida y un respaldo continuo, la implementación puede fracasar, como también no contar con un Mapa de Procesos, manuales de procesos obsoletos.

La gestión por procesos se enfoca en la evaluación y la optimización constante. Si la universidad carece de métricas adecuadas o sistemas de medición, puede ser difícil evaluar el progreso y realizar mejoras.

En el Informe de Evaluación de Resultados del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2020, del año 2019, de la UNFV, se hace un análisis detallado de los resultados obtenidos y se revisa el progreso hacia los objetivos establecidos, asimismo, no se evidenciaba resultados favorables para optimizar los objetivos institucionales, ni tampoco se evidenciaba la gestión por procesos, en su indicador no registraba avance alguno, al finalizar el ejercicio no se había identificado procesos claves a implementar, aunque no se mostró ejecución, se desarrolló la Directiva “Criterios Técnicos para la Implementación de la Gestión por Procesos en la UNFV” con el objetivo de definir los criterios técnicos para implementar la Gestión por Procesos a nivel institucional. De acuerdo con la “Norma Técnica para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”, se determinaron las fases mencionadas a continuación (ver Figura 1):

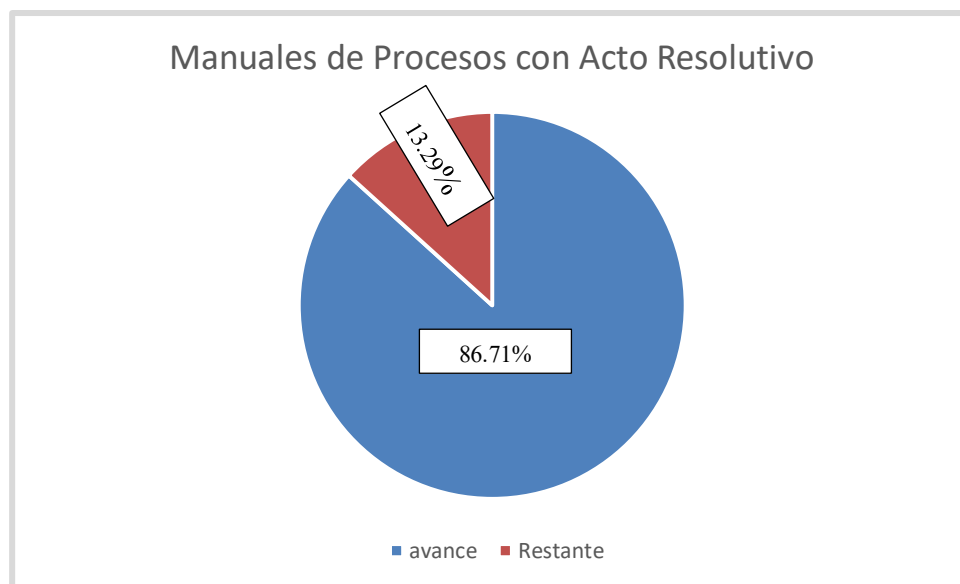
Figura 1*Fases de la gestión por procesos*

Fuente: NORMA TÉCNICA –NT 001-2018-SG/SGP

Actualmente se tiene el Mapa de Procesos Institucional de la UNFV promulgado con Resolución R.N° 8473-2021-UNFV del 20.04.2021 y un avance en un 86.71% (Figura 2) en la determinación de los procesos Fase 1, que consiste en la identificación de sus procesos y para la elaboración de sus Manuales con el levantamiento de información para ser aprobados con acto resolutivo, restando el 13.29% para culminar la fase 1 de identificación de los procesos de la UNFV.

Figura 2

Avance Gestión por Procesos de la UNFV al 2023



Fuente: Elaboración propia

Después de culminar la primera fase de identificación de los manuales de Procesos, se empezará la Fase 2 con el análisis, medición y seguimiento del proceso y la Fase 3 analizando las mejoras de los procesos.

Para abordar estos desafíos, es esencial contar con una estrategia sólida, liderazgo comprometido, comunicación efectiva y un enfoque gradual de la implementación de la gestión por procesos en sus tres fases en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Además, es importante involucrar a todas las partes interesadas y personalizar el enfoque según la cultura y las necesidades específicas de la institución.

1.3. Formulación del Problema

Problema General

¿En qué medida la implementación de la Gestión por Procesos optimiza los objetivos

institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal?

Problemas Específicos

¿Cómo los procesos estratégicos optimizan los objetivos institucionales en la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2021-2023?

¿De qué manera los procesos misionales optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2021-2023?

¿Cómo afectan los procesos de soporte en la optimización de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2021-2023?

¿De qué manera la mejora continua contribuye en los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2021-2023?

1.4. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Campaña et al. (2020) en su modelo de la gestión por procesos en la educación superior confirma que la gestión por procesos no puede ser una solución única para todas las instituciones, ya que debe adaptarse a las características, fines y objetivos específicos de cada una. A veces, la atención se desvía hacia las demandas de entes reguladores en lugar de centrarse en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es crucial equilibrar el cumplimiento de las normativas con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes para alcanzar el éxito institucional y obtener la acreditación

Grant (2022) como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. En una institución, la elección de las perspectivas del concepto de calidad puede variar dependiendo de su contexto político, económico, social, científico y tecnológico. Estas perspectivas guiarán la gestión para alcanzar los objetivos institucionales y afectarán directamente a los procesos académicos, como la enseñanza, planes de estudio,

personal administrativo y docente, investigación y proyectos de vinculación. En resumen, la institución debe realizar una gestión continua y adaptativa para lograr el nivel de calidad deseado en función de sus metas y del entorno en el que opera.

Chancay (2019) en las universidades públicas la gestión por procesos es un enfoque que busca lograr la calidad de manera integral, siendo la gestión por procesos una estrategia que pretende alcanzar la calidad de manera holística, reemplazando el modelo tradicional centrado en la especialización individual con un enfoque basado en procesos. Esto implica identificar y definir el alcance de cada proceso. Utilizar representaciones gráficas, como los mapas de procesos, ayuda a entender la secuencia y la interconexión entre ellos, ofreciendo una visión clara de las actividades que añaden valor al producto o servicio final.

Jiménez (2018) en su modelo de gestión por procesos en las universidades. Las universidades de educación superior se enfocan en mejorar la calidad de sus procesos, lo que permite perfeccionar cada actividad realizada en estas instituciones. Un modelo de Gestión por Procesos representa un desafío estratégico organizacional que requiere comprender en qué situación se encuentra la institución, visualizar su futuro y determinar cómo se desarrollarán las actividades para alcanzar los objetivos planteados.

Antecedentes Nacionales

Huapaya (2019) hacia la calidad educativa en el Perú. Este enfoque permite que las instituciones educativas sigan un proceso sistemático para lograr sus objetivos. Primero, parten de lo que han establecido en su proyecto educativo institucional (PEI). Luego, progresan por las fases de planificar, hacer, verificar y actuar. Durante la fase de evaluación, se identifican posibles errores y se hacen los ajustes necesarios en la gestión de procesos. Todo esto se realiza de manera coherente con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos definidos en el PEI. Este enfoque se fundamenta en la mejora continua y la gestión por procesos, buscando siempre la

mejora y optimización de los procesos educativos.

León et al. (2020) en los sistemas de gestión de calidad en la universidad pública peruana analiza los procesos principales y gestión de riesgos. El enfoque basado en procesos implica definir y gestionar los procesos y sus interacciones con el propósito de lograr los resultados deseados, de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización, según la norma ISO 9001:2015. Para una universidad, es esencial establecer estos procesos y sus relaciones para mantener altos estándares de gestión. Este enfoque permite crear un mapa de procesos que representa gráficamente los procesos de la organización, lo que ayuda a comprender su funcionamiento y rendimiento. En este estudio, se busca identificar tres tipos de procesos: misionales, estratégicos y de soporte.

Flores (2021) en el contexto de la Modernización de la Gestión Pública, la gestión por resultados, basada en procesos institucionales, es considerada un componente clave. Esta gestión incluye no solo las fases de implementación, sino también las etapas de mejora continua de los procesos. Fomenta un enfoque transversal que conecta todas las unidades orgánicas de la entidad, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas y satisfacer las necesidades de los responsables de los procesos.

Camargo (2021) “Mejora de Procesos para la Simplificación Administrativa. Perú”. El propósito es fortalecer una gestión enfocada en procesos para mejorar los resultados y ofrecer un mejor servicio. Este enfoque no se centra en detectar errores, sino en concebir cada proceso de manera que se puedan evaluar y corregir las desviaciones mediante acciones correctivas y preventivas.

1.5. Justificación de la investigación

La investigación realizada es de gran importancia, ya que tendrá un impacto positivo en

la comunidad universitaria de la Villarreal. Su objetivo principal es identificar los obstáculos actuales en la Gestión por Procesos, que afectan la eficacia en el logro de los objetivos institucionales. A partir de estos hallazgos, se busca ofrecer recomendaciones y propuestas para impulsar mejoras en los procesos.

1.6. Limitaciones de la investigación

El presente estudio se enfocó en examinar tanto la Gestión basada en Procesos como la efectividad en lograr los objetivos institucionales de la UNFV. La principal limitación se relacionó con la adquisición de información previa sobre mejoras continuas en el ámbito educativo.

1.7. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar en qué medida la implementación de la Gestión por Procesos optimiza los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Objetivos específicos

Determinar cómo los procesos estratégicos optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

Verificar cómo los procesos misionales optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

Analizar cómo los procesos de soporte optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

Establecer como la mejora continua optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

1.8. Hipótesis

Hipótesis general

Las medidas de implementación de la Gestión por Procesos optimizan los objetivos

institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Hipótesis específicas

Los procesos estratégicos optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

Los procesos misionales optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

Los procesos de soporte optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

La mejora continua optimiza los objetivos institucionales de la UNFV.

II. MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas Especializadas

Según Jiménez *et al.* (2018) el modelo de gestión basada en procesos en las universidades de Ecuador trata sobre la implementación de un modelo de Gestión por Procesos plantea un desafío estratégico clave para cualquier organización. Implica evaluar la posición actual de la entidad, definir una visión futura y determinar cómo se llevarán a cabo las actividades para alcanzar los objetivos establecidos. Para evaluar el nivel de conocimiento que tienen el personal administrativo y docentes acerca de la gestión por procesos, se debe aplicar encuestas como estrategia de medición.

De acuerdo con Ramírez-Medrano (2021) para optimizar los procesos fundamentales en instituciones universitarias mediante implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, resulta fundamental adoptar un enfoque basado en procesos y buscar constantemente mejoras en la gestión universitaria. Este enfoque es especialmente relevante dado que la mayoría de las universidades se enfrentan a desafíos significativos en esta área. De esta manera, se persigue la consecución de mejoras continuas en la gestión de la calidad, lo cual beneficia a profesores, estudiantes, personal administrativo, partes interesadas y otras partes involucradas en la universidad.

Conforme con Quispe (2017), para optimizar los procesos se implica la recolección de datos pertinentes y cuantificables, así como la incorporación de una retroalimentación constante para la identificación de procesos críticos y riesgos. Además, se brinda la oportunidad de aplicar soluciones propuestas con el fin de lograr la mejora continua de la gestión de calidad. Los beneficiarios de esta mejora engloban a profesores, estudiantes, personal administrativo y otros individuos involucrados en la vida universitaria. Además, esta implementación contribuye a elevar la posición de la universidad de manera favorable dentro de la sociedad.

Como dice Alagón (2020) implementar la gestión por procesos en una institución educativa se encuentra estrechamente vinculada con la mejora de su desempeño y se considera una parte esencial de la "cadena de valor en el sistema educativo. Esta filosofía se fundamenta en la noción de que la administración eficaz de los procesos en la institución educativa contribuye al suministro de un servicio educativo de alta calidad y al desarrollo integral de los estudiantes. Esta perspectiva de gestión se alinea con la actual orientación de satisfacer las necesidades de los estudiantes. El objetivo fundamental es asegurar la satisfacción de los estudiantes a través de la prestación de un servicio educativo de calidad que resulte en un sólido logro de aprendizajes.

Por su parte Ortiz *et al.* (2019) los procesos juegan un rol esencial al entrelazar y coordinar todos los componentes de una organización, transformándola en un sistema dinámico y complejo. Esta interconexión es vital para su funcionamiento global y eficaz. Además, este enfoque promueve la consecución de metas, la optimización del empleo de recursos (eficiencia) y el cumplimiento de las expectativas de la sociedad (eficacia). En síntesis, la gestión por procesos se establece como una estrategia esencial para la gestión integral y exitosa de una organización.

Según Henríquez (2022) con el propósito de llevar a cabo procesos específicos y alcanzar las metas y objetivos de programas académicos en diferentes niveles de la institución. Las responsabilidades fundamentales de la universidad, como la responsabilidad social, la enseñanza, y la investigación, tienen un impacto en la priorización y planificación de estas actividades.

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es un enfoque de administración que se enfoca en cómo se

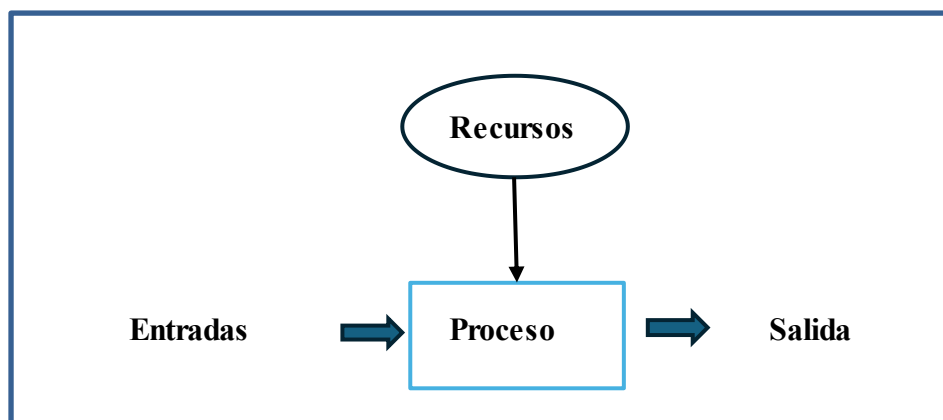
realizan las actividades y tareas dentro de una organización en lugar de centrarse solo en las funciones o departamentos individuales (Henriquez, 2022). El objetivo es entender, diseñar, documentar y mejorar constantemente los flujos de trabajo y actividades que agregan valor a la organización y a sus clientes. Este enfoque busca mejorar la calidad, la eficiencia, y la satisfacción del cliente al eliminar duplicaciones y fortalecer la coordinación entre diferentes partes de la organización. Para lograrlo, se utilizan herramientas y métodos específicos, como la identificación de indicadores clave de desempeño, la representación visual de los procesos y la implementación de mejoras basadas en datos. Promoviendo así la optimización de los objetivos institucionales.

2.1.2. *Importancia de la Gestión por Procesos*

La relevancia de los procesos en la gestión estratégica de las empresas radica en su capacidad para ajustarse a las variaciones del entorno y del mercado. Se destaca que los enfoques de gestión enfocados en la Calidad Total, como el Modelo EFQM de Excelencia, juegan un papel fundamental en esta adaptación, ponen los procesos en el centro de su estrategia para lograr resultados efectivos y sostenibles a lo largo del tiempo (Zaratiegui, 1999). Los procesos son elementos fundamentales en la gestión integral de una organización.

2.1.3. *Proceso*

Un proceso consiste en una serie de actividades vinculadas que se combinan para convertir los recursos o insumos iniciales en productos o resultados finales (Camargo, 2021), luego de la asignación de recursos como se muestra en la Figura 3:

Figura 3*Proceso*

Fuente: Elaboración Propia

Donde la Entrada es el recurso que se tiene o se espera recibir al iniciar una etapa o actividad, y puede ser tanto un elemento intangible como un objeto físico. La Salida es el producto que se debe entregar al cliente o usuario para que la siguiente etapa o actividad pueda avanzar. El cliente o usuario puede ser interno a la organización o externo.

2.1.4. Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos sirve como base para respaldar el desarrollo del sistema de gestión de calidad y el modelo organizativo funcional en la construcción en la Universidad (Huamán, 2013). Asimismo, este documento presenta una representación gráfica de la secuencia e interacción de los distintos procesos que tiene la entidad, clasificados en procesos misionales, estratégicos y de soporte, así como sus fichas de nivel 0 y 1. Cada proceso de nivel 1 que aparece en el mapa debe ser documentado en un Manual de Procesos nivel 2.

De acuerdo al documento orientador: Metodología para la implementación de la Gestión por Procesos en la Entidades de la Administración Pública en el marco del D.S.N°004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública , en la representación

gráfica del Mapa de Procesos se trabaja tres tipos de procesos Misionales, Estratégicos y Soporte.

Procesos Estratégicos: Son los procesos que definen y verifican los objetivos, las políticas y estrategias de la organización.

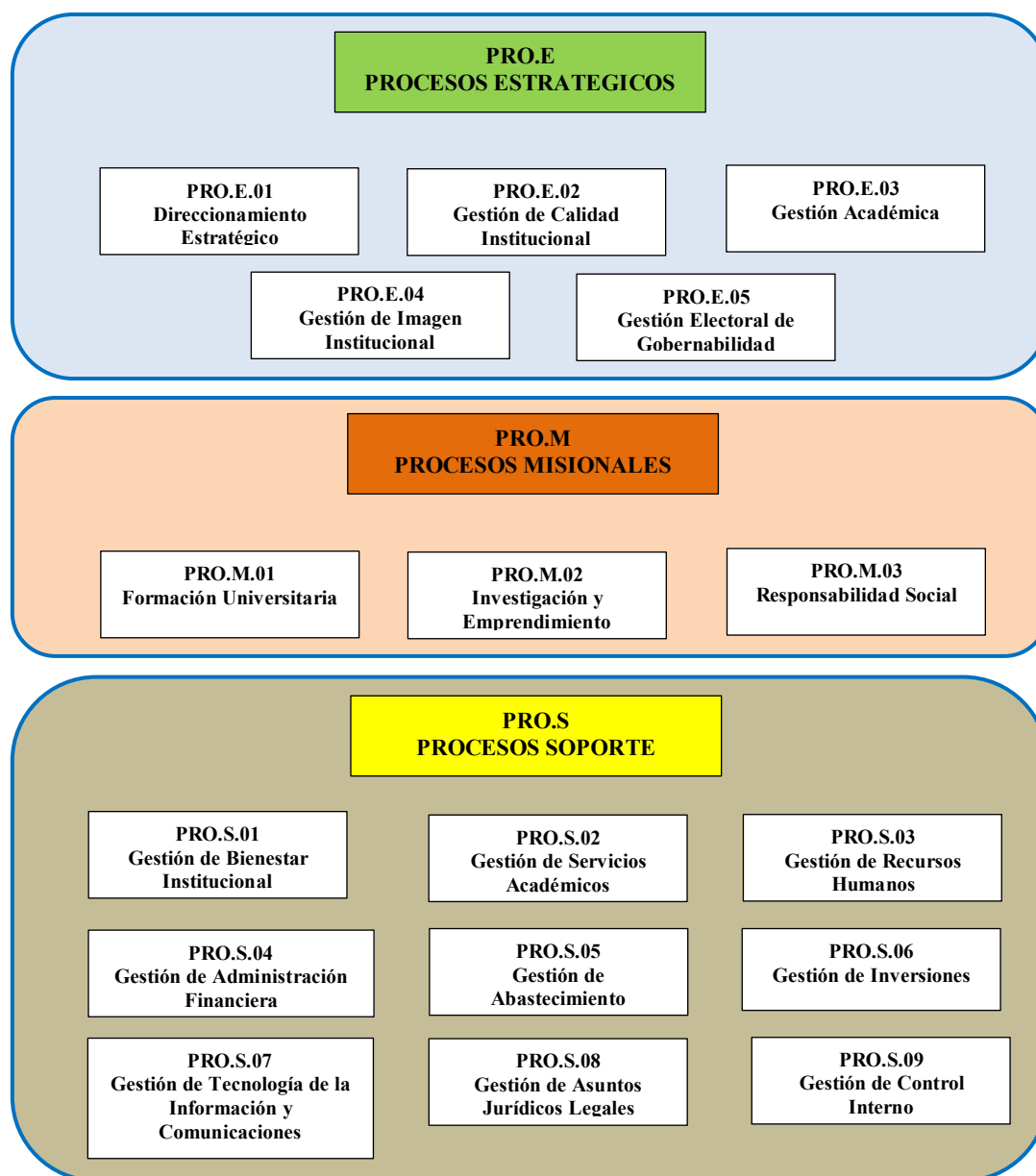
Procesos Operativos o Misionales: Son los procesos de producción de los bienes o servicios que se entrega al usuario, cliente, ciudadano, entidad, empresa, etc.

Procesos de Soporte: Son los procesos que realizan actividades de apoyo necesarias para el buen funcionamiento de los procesos misionales

En la Figura 4 se describe el Mapa de procesos Institucional de la Universidad Nacional Federico Villareal promulgado con Resolución R.N° 8473-2021-UNFV del 20.04.2021. Nivel “0”.

Figura 4

Mapa de Procesos Institucional – UNFV



Fuente: Mapa procesos Institucional de la UNFV

2.1.5. Gestión por Procesos en las Universidades Públicas

En términos generales, la gestión basada en procesos ha evolucionado en respuesta a las necesidades del desarrollo humano, físico, cultural y tecnológico. Esto implica la implementación de normas de calidad y planes de mejora continua en instituciones tanto privadas y como públicas, particularmente en la educación superior. Estas prácticas han

impulsado innovaciones en la educación, logrando resultados eficientes y efectivos que cumplen con las propuestas establecidas (Chancay *et al.*, 2019). La eficacia y la eficiencia se logran al integrar de manera ágil las actividades de gestión que se realizan de manera simultánea, lo que facilita la consecución de las metas y la mejora continua de los procedimientos del sistema y de los procesos. A nivel internacional, las universidades han demostrado resultados óptimos al adoptar enfoques basados en la gestión por procesos.

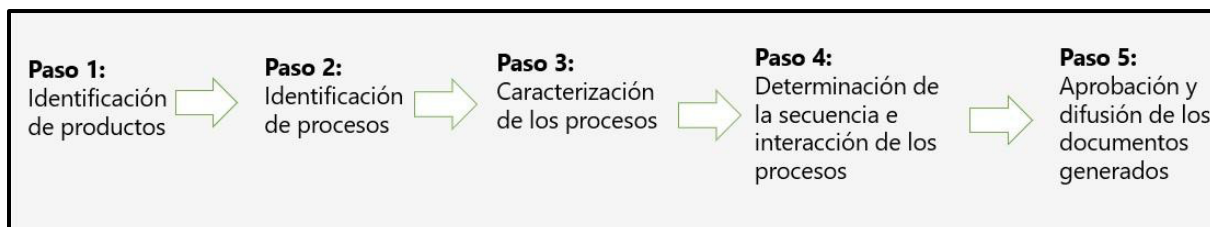
2.1.6. La Gestión por Procesos en la Universidad Nacional Federico Villarreal

La Gestión por Procesos según la Directiva N° 001-2021-OOM-OCPL-UNFV de Lineamientos y Metodologías para la Implementación de la Gestión por Procesos en la Universidad Nacional Federico Villarreal, aprobado con Resolución R.N°9285-2021-UNFV el 15.10.2021 tiene como propósito implementar la Gestión por Procesos en la UNFV para alcanzar el logro de los objetivos institucionales a beneficio de los estudiantes, optimizando el uso de recursos asignados. Además, se busca establecer reglas y herramientas que sirvan de dirección y apoyo para implementar la Gestión por Procesos en la UNFV, siguiendo la Norma Técnica NT 001-2018-PCM/SGP promulgada mediante Resolución de Secretaría de Gestión Pública N°006-2018-PCM/SGP, de acuerdo con lo estipulado en el Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que establece la Gestión por Procesos en la Administración Pública.

La implementación de la Gestión basa en Procesos (Camargo, 2021), se desarrolla en tres fases que son las siguientes:

Fase 1: Determinación de Procesos

La identificación de los procedimientos de la Universidad Nacional Federico Villarreal se lleva a según Figura 5:

Figura 5*Fase 1*

Fuente: Norma Técnica NT 001-2018-PCM/SGP

Los documentos generados son: Mapa de Procesos Institucional y los Manuales de Procesos.

Fase 2: Seguimiento, medición y análisis de procesos

El análisis, medición y seguimiento consiste en la verificación de su nivel de desempeño e identificación de oportunidades de mejora. Esta fase se conforma por los pasos mostrados en la Figura 6:

Figura 6*Fase 2*

Fuente: Norma Técnica NT 001-2018-PCM/SGP

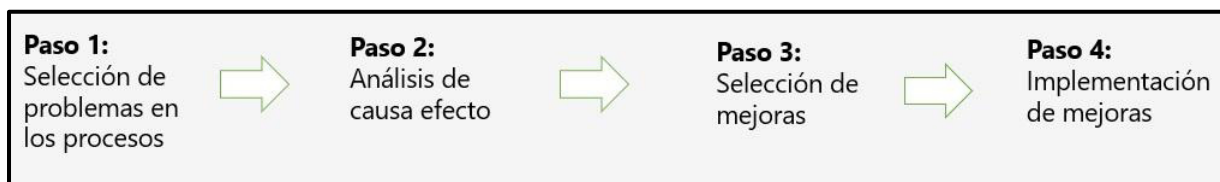
Fase 3: Mejora de Procesos

La mejora de procesos se relaciona con la optimización del rendimiento de los procesos según las prioridades de la entidad. Esta etapa se compone de los pasos que se ilustran en la

figura siguiente.

Figura 7

Fase 3



Fuente: Norma Técnica NT 001-2018-PCM/SGP

2.1.7. Mejora continua en las Universidades

La mejora continua en las universidades es esencial, sin importar la calidad de la entidad económica ni la excelencia del personal que integra la institución, así como su sólida reputación y la calidad de sus servicios o productos (Harrington, 1992). Las razones para perseverar en la mejora de los procesos universitarios son las siguientes:

- La constante generación de nuevos métodos, tecnologías, programas y equipamiento, lo que demanda una adaptación constante para mantenerse al día.
- La imperante necesidad de desarrollar procesos eficaces que permitan ajustarse a las variaciones en el entorno organizacional y para afrontar desafíos en constante evolución.
- El fortalecimiento de las capacidades y habilidades de las personas que son parte de los procesos, brindando oportunidades para optimizar y perfeccionar dichos procesos a lo largo del tiempo.

2.1.8. Objetivos Institucionales

Según el PEI 2020-2026 Ampliado con Resolución R. N°1879-2023-CU-UNFV se tiene objetivos que son el resultado del conocimiento integral de acuerdo al Ministerio de Educación, son los siguientes:

- Fortalecimiento de la formación profesional de los estudiantes.
- Promover la investigación profesional de los estudiantes.
- Desarrollar y fortalecer la responsabilidad social universitaria

2.1.9. Gestión por Procesos y Objetivos Institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Las universidades deben administrar sus actividades y recursos de manera eficiente para alcanzar sus objetivos y metas. Para lograrlo, es esencial que implementen herramientas y metodologías de gestión, promoviendo un enfoque participativo y trabajo colaborativo en la implementación y diseño de su sistema de gestión. Para ello se deberá desarrollar la Fase 2 y la Fase 3.

En el escenario de la Modernización de la Gestión Pública, se considera un componente crucial centrado en la gestión orientada hacia la obtención de resultados, fundamentada en los procesos institucionales de la UNFV. Este enfoque abarca no solo las etapas de su implementación, sino también las fases para mejorar los procesos, siguiendo un esquema muy similar al llamado 'Ciclo de Deming' (Flores, 2021).

Además, promueve un enfoque de trabajo que atraviesa horizontalmente todas las unidades orgánicas de una entidad, con la meta de alcanzar los objetivos establecidos. Es por esta razón que se busca lograr resultados que cumplan con las necesidades de los responsables del proceso. No obstante, para llevar a cabo la implementación exitosa de este modelo y el proceso de mejora en una entidad pública, se requiere de personal con un conjunto de habilidades y conocimientos especializados.

La mejora de procesos implica analizar la secuencia de actividades que están interconectadas mediante procedimientos o diagramas de flujo. Esto tiene como objetivo

identificar ineficiencias y medir su rendimiento a través de indicadores clave que evalúen si se están cumpliendo los objetivos establecidos. Estas mejoras pueden lograrse mediante la automatización de procesos, la simplificación de procedimientos, la implementación de prácticas efectivas, o mediante otros enfoques que permitan ejecutar los procesos de manera eficiente y competitiva (Camargo, 2021).

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

Después de comprender lo importante de implementar la gestión por procesos en las universidades públicas y con la intención de contribuir a la gestión por procesos identificando sus procesos de nivel 0 como respaldo para alcanzar los objetivos institucionales de la UNFV, se describe el modelo de investigación, diseño, muestreo, herramientas de recopilación de información y proceso de análisis utilizado para cumplir con los objetivos institucionales. El tipo de la presente investigación es aplicada.

La investigación expuesta se clasifica como correlacional, ya que se centra en analizar cómo la gestión por procesos se relaciona con la optimización de los objetivos institucionales de la UNFV.

La cual comprende de encuestas a los responsables de los procesos como de su personal (Quintero *et al.*, 2016), con el cuestionario se esperará tener resultados de como la implementación de la gestión por procesos optimiza los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

3.1.1. *Diseño de Investigación*

El diseño de Investigación es transversal y no experimental. Siendo un enfoque no experimental, dado que se lleva a cabo sin manipular deliberadamente las variables. Además, es un estudio transversal, debido a las variables que se dan en un momento específico.

3.2. Población y muestra

3.2.1. *Población*

La población bajo investigación es aquella que ha sido conformada siguiendo criterios de selección (Mucha *et al.*, 2021).

El estudio de la población está constituido por los responsables de los procesos que intervienen en los procesos de la UNFV, Tabla 1.

Tabla 1*Población de estudio*

Personal responsable de los procesos UNFV	Sub Total
Direccionamiento Estratégico	4
Gestión de Calidad Institucional	3
Gestión Académica	4
Gestión de Imagen Institucional	1
Gestión Electoral de Gobernabilidad	1
Formación Universitaria	7
Investigación y Emprendimiento	4
Responsabilidad Social	1
Gestión de Bienestar Institucional	1
Gestión de Servicios Académicos	10
Gestión de Recursos Humanos	2
Gestión de Administración Financiera	2
Gestión de Abastecimiento	1
Gestión de Inversiones	1
Gestión de tecnología y Comunicaciones	1
Gestión de Asuntos Jurídicos Legales	1
Gestión de Control Interno	1
Total	45

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Muestra

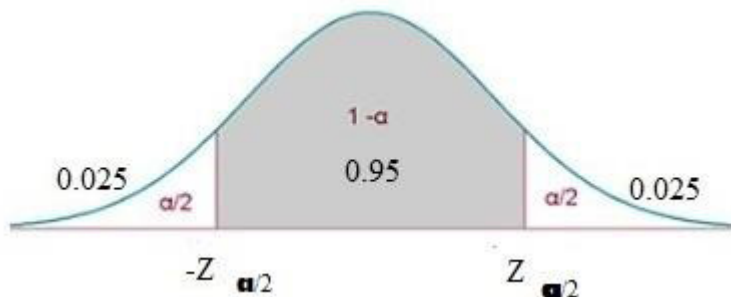
La estimación de la media de la población se logra mediante un modelo matemático que tiene en cuenta el tamaño de la población al seleccionar la muestra (Mucha *et al.*, 2021).

Para el cálculo del tamaño de muestra aleatorio simple se empleará la siguiente fórmula.

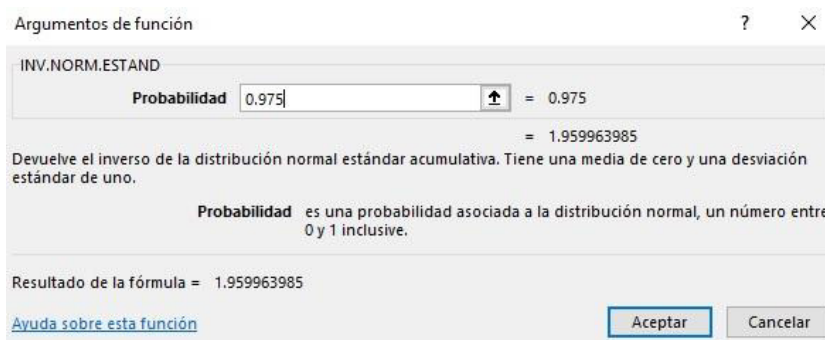
$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z_{\alpha/2}^2}{(N - 1) \cdot e^2 + P \cdot Q \cdot Z_{\alpha/2}^2}$$

Asumimos $p = 0.50$ y $q = 1 - p = 0.50$

También consideramos un nivel de confianza del 95%

Figura 8*Distribución Normal Estándar*

Donde $Z_{\alpha/2} = 1 - 0.025 = 0.975$



Fuente: Elaboración Propia

Por lo que $Z = 1.96$

Población (N) : 45

Confianza estadística 95% (Z) : 1.96

$p = q$: 0.50

$e =$ Margen de error : 0.05

Reemplazando en la fórmula:

$n = 40$ personas responsables de los procesos de la UNFV

3.3. Operacionalización de variables

3.3.1. Identificación de Variables

Variable X: Gestión por Procesos

Variable Y: Optimizar los Objetivos Institucionales

3.3.2. Tabla de operacionalización de Variables

Tabla 2

Operación de la Variable X

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala	Índice
	Conceptual				
Gestión por Procesos	Según Henriquez (2022) el objetivo es entender, diseñar, documentar y mejorar constantemente los flujos de trabajo y actividades que agregan valor a la organización y a sus clientes. Este enfoque busca mejorar la calidad, eficiencia, y la satisfacción del estudiante al eliminar duplicaciones y mejorar la coordinación entre diferentes partes de la organización. Para lograrlo, se utilizan herramientas y métodos específicos, como la representación visual de los procesos, la identificación de indicadores clave de	Procesos Estratégicos	Porcentaje de Procesos Estratégicos implementados	Ordinal	(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Poco de acuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo
		Procesos Misionales	Porcentajes de Procesos Misionales implementados		
		Procesos Soporte	Porcentaje de Procesos de Soporte Implementados		

desempeño y la implementación de mejoras basadas en datos.

Promoviendo así la optimización de los objetivos institucionales.

Tabla 3

Operación de la Variable Y

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala	Índice
	Conceptual				
Optimizar los Objetivos Institucionales	Las universidades deben administrar sus actividades y recursos de manera eficiente para alcanzar sus objetivos y metas. Para lograrlo, es esencial que implementen herramientas y metodologías de gestión, promoviendo un enfoque participativo y trabajo colaborativo en el diseño e implementación de su sistema de gestión. En el contexto de la Modernización de la Gestión Pública, se	Fortalecimiento de la formación profesional de los estudiantes (Pregrado y Posgrado)	Porcentaje % de egresados que se encuentran laborando en la carrera a los dos años de egresados.	Ordinal	(1) Muy en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Poco de acuerdo (4) De acuerdo (5) Muy de acuerdo
		Promover la investigación, producción científica e innovación.	Número de publicaciones científicas		
		Fortalecer la responsabilidad social universitaria	Porcentaje de satisfacción de los beneficiarios		

considera un componente crucial centrado en la gestión orientada hacia la obtención de resultados, fundamentada en los procesos institucionales de la entidad. Este enfoque abarca no solo las etapas de su implementación, sino también las fases para mejorar los procesos, siguiendo un esquema muy similar al llamado 'Ciclo de Deming' Flores (2021).

3.4. Instrumentos

En esta investigación, se utilizó un cuestionario que se dirigió a los responsables de los procesos, para analizar cómo la gestión por procesos optimiza los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal (Mucha *et al.*, 2021).

3.5. Procedimientos

Para llevar a cabo el procesamiento de datos, se empleó el software estadístico SPSS. Antes de la utilización, los datos del cuestionario serán transferidos previamente a una hoja de Excel, los cuales serán posteriormente tabulados en el programa SPSS versión 25 (Mucha *et al.*, 2021).

Asimismo, se generó tablas de frecuencia que se ajustaran a las dimensiones, variables, e indicadores pertinentes. Además, se aplicó la estadística inferencial para poner a prueba las hipótesis planteadas.

3.6. Análisis de datos

En el análisis de la información de los datos resultantes de la aplicación de la estadística descriptiva e inferencial se someterán a un análisis cuantitativo y cualitativo, especialmente enfocándonos en las tablas de frecuencia (Mucha *et al.*, 2021). Para las pruebas de hipótesis se utilizarán técnicas estadísticas de correlación y de causalidad.

3.7. Consideraciones éticas

Con referencia al uso de datos personales en esta investigación, se brinda al personal involucrado la protección de la privacidad y confidencialidad respectiva.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis estadístico

4.1.1. Análisis de Variable X: Gestión por Procesos

Tabla 4

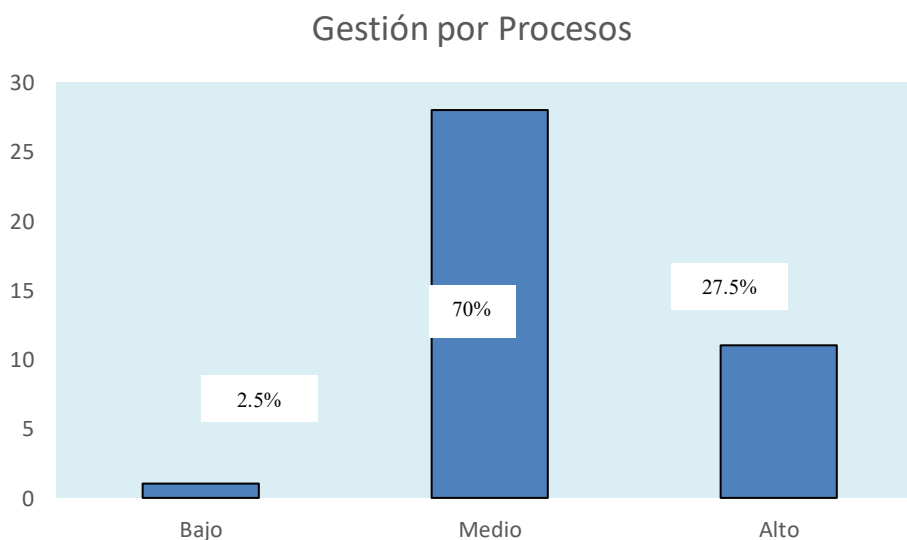
VARIABLE X: Gestión por Procesos (Agrupada)

		Frecuencia (F)	Porcentaje (%)	Porcentaje (%) válido	Porcentaje (%) acumulado
Válido	Bajo	1	2,5	2,5	2,5
	Medio	28	70,0	70,0	72,5
	Alto	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Datos del Cuestionario

Figura 9

VARIABLE X: Gestión por Procesos (Agrupada)



Fuente: Datos del Cuestionario

Interpretación: El 2.5% de los responsables de los procesos opinan que la Gestión por Procesos está en un nivel bajo, mientras que el 70% la califica como nivel medio y el 27.5% la

considera alta.

Por lo tanto, el 70% de los encuestados cree que la Gestión por Procesos se lleva a cabo a un nivel medio.

4.1.1.1. Procesos Estratégicos

Tabla 5

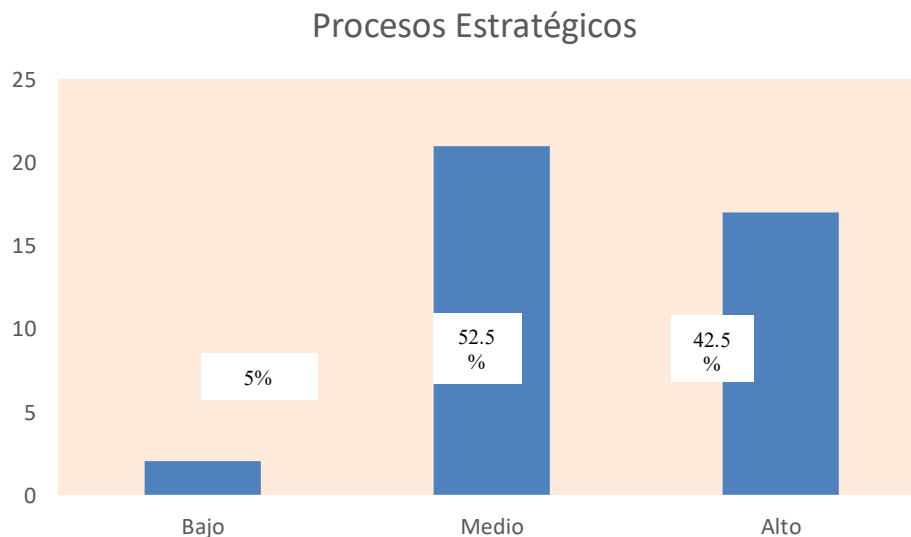
D1: ESTRATÉGICOS (Agrupada)

		Frecuencia (F)	Porcentaje (%)	Porcentaje (%) válido	Porcentaje (%) acumulado
Válido	Bajo	2	5,0	5,0	5,0
	Medio	21	52,5	52,5	57,5
	Alto	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Datos del Cuestionario

Figura 10

Dimensión 1: Procesos Estratégicos



Fuente: Cuestionario

Interpretación: El 5% de los responsables de los procesos opinan que los Procesos Estratégicos está en un nivel bajo, mientras que el 52.5% la califica como nivel medio y el 42.5% la considera alta.

Por lo tanto, el 52.5% de los encuestados cree que los Procesos Estratégicos se lleva a cabo a un nivel medio.

4.1.1.2. Procesos Misionales

Tabla 6

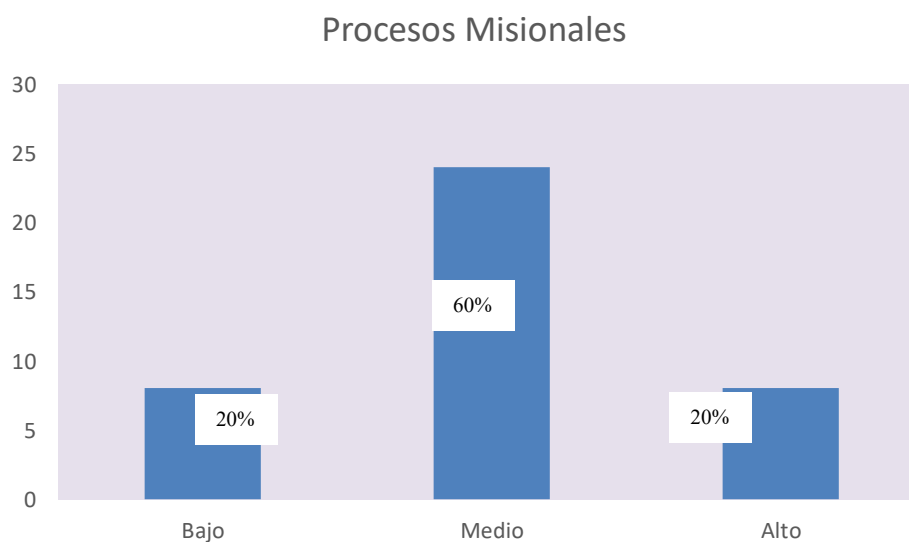
D2: MISIONALES (Agrupada)

		Frecuencia (F)	Porcentaje (%)	Porcentaje (%) válido	Porcentaje (%) acumulado
Válido	Bajo	8	20,0	20,0	20,0
	Medio	24	60,0	60,0	80,0
	Alto	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Datos del Cuestionario

Figura 11

Dimensión 2: Procesos Misionales



Fuente: Cuestionario

Interpretación: El 20% de los responsables de los procesos opinan que los Procesos

Misionales está en un nivel bajo, mientras que el 60% la califica como nivel medio y el 20% la considera alta.

Por lo tanto, el 60% de los encuestados cree que los Procesos Misionales se lleva a cabo a un nivel medio.

4.1.1.3. Procesos de Soporte

Tabla 7

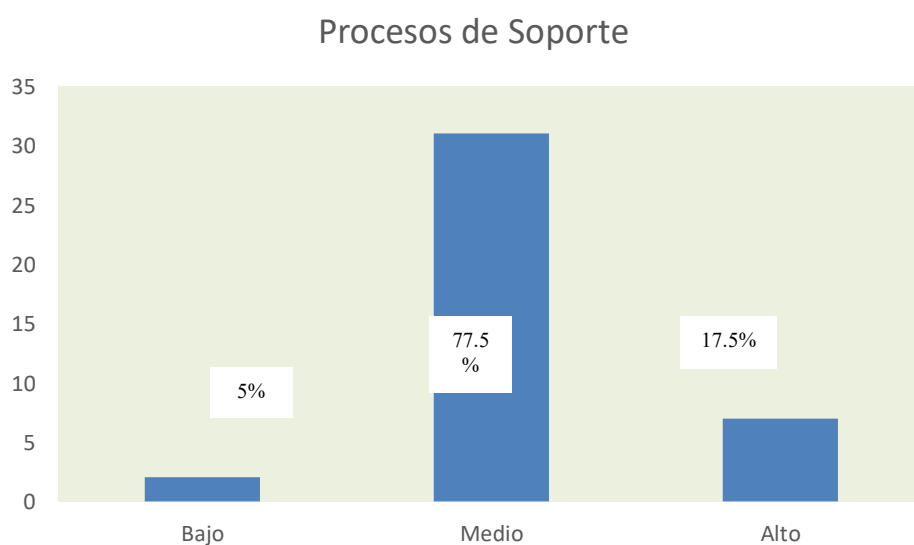
D3: SOPORTE (Agrupada)

		Frecuencia (F)	Porcentaje (%)	Porcentaje (%) válido	Porcentaje (%) acumulado
Válido	Bajo	2	5,0	5,0	5,0
	Medio	31	77,5	77,5	82,5
	Alto	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Datos del Cuestionario

Figura 12

Dimensión 3: Procesos de Soporte



Fuente: Cuestionario

Interpretación: El 5% de los responsables de los procesos opinan que los Procesos de Soporte está en un nivel bajo, mientras que el 77.5% la califica como nivel medio y el 17.5% la considera alta.

Por lo tanto, el 77.5% de los encuestados cree que los Procesos Misionales se lleva a cabo a un nivel medio.

4.1.2. *Análisis de Variables Dependientes*

4.1.2.1. **Optimizar los Objetivos Institucionales**

Tabla 8

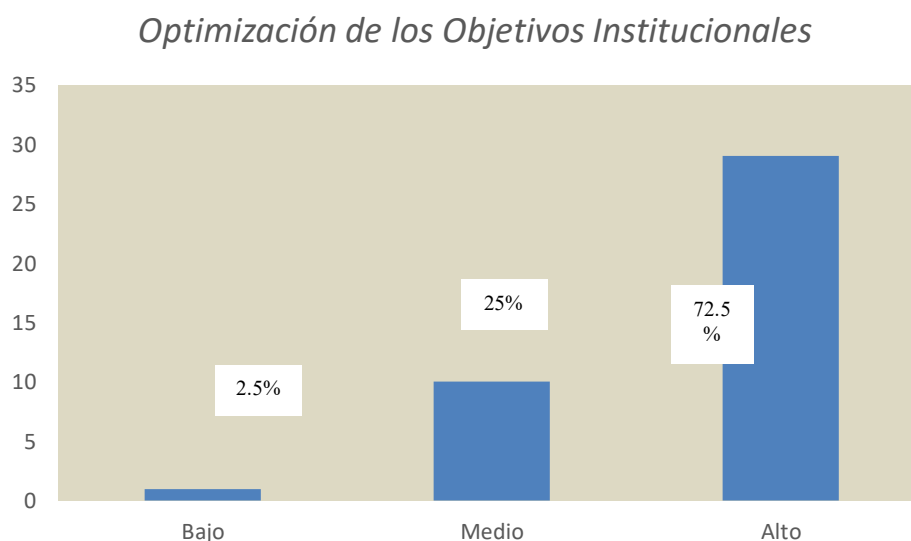
VARIABLE Y: Optimización de los Objetivos Institucionales (Agrupada)

		Frecuencia (F)	Porcentaje (%)	Porcentaje (%) válido	Porcentaje (%) acumulado
Válido	Bajo	1	2,5	2,5	2,5
	Medio	10	25,0	25,0	27,5
	Alto	29	72,5	72,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Datos del Cuestionario

Figura 13

Variable Y: Optimización de los Objetivos Institucionales



Interpretación: El 2.5% de los responsables de los procesos opinan que la optimización de los Objetivos Institucionales está en un nivel bajo, mientras que el 25% la califica como nivel medio y el 72.5% la considera alta.

Por lo tanto, el 72.5% de los encuestados cree que la optimización de los Objetivos Institucionales se lleva a cabo a un nivel alto.

4.2.1. Hipótesis General

Las medidas de implementación de la Gestión por Procesos optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Formulación de la Hipótesis Nula (Ho) y alternativa (H1)

Ho: Las medidas de implementación de la Gestión por Procesos no optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

H1: Las medidas de implementación de la Gestión por Procesos optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Nivel de significancia (0.05)

Prueba Estadística (Rho de Spearman)

Tabla 9

Rho de Spearman

		Correlaciones		
			Objetivos	Procesos
Rho de Spearman	Objetivos	Coefficiente de correlación	1,000	,627**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Procesos	Coefficiente de correlación	,627**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

Regla de Decisión:

El coeficiente de correlación es 0.627 y $p = 0.000$ se rechaza H_0 , es decir que hay evidencias estadísticas para afirmar que las medidas de implementación de la Gestión por Procesos optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

4.2. Hipótesis específicas

Dimensión 1

Los procesos estratégicos optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Formulación de la Hipótesis Nula (H_0) y alternativa (H_1)

H_0 : Los procesos estratégicos no optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

H_1 : Los procesos estratégicos optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Nivel de significancia (0.05)

Prueba Estadística (Rho de Spearman)

Tabla 10

Rho de Spearman

		Correlaciones		
		Objetivos	Estratégicos	
Rho de Spearman	Objetivos	Coefficiente de correlación	1,000	,610**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Estratégicos	Coefficiente de correlación	,610**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

Regla de Decisión:

El coeficiente de correlación es 0.610 y $p = 0.000$ se rechaza H_0 , es decir que hay evidencias estadísticas para afirmar que los procesos estratégicos optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

Dimensión 2

Los procesos misionales optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

Formulación de la Hipótesis Nula (H_0) y alternativa (H_1)

H_0 : Los procesos misionales no optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

H_1 : Los procesos misionales optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Nivel de significancia (0.05)

Prueba Estadística (Rho de Spearman)

Tabla 11*Rho de Spearman*

		Correlaciones		
			Objetivos	Misionales
Rho de Spearman	Objetivos	Coefficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Misionales	Coefficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

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

Regla de Decisión:

El coeficiente de correlación es 0.632 y $p = 0.000$ se rechaza H_0 , es decir que hay evidencias estadísticas para afirmar que los procesos misionales optimizan los objetivos institucionales de la UNFV.

Dimensión 3

Los procesos de soporte optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Formulación de la Hipótesis Nula (H_0) y alternativa (H_1)

H_0 : Los procesos de soporte no optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

H_1 : Los procesos de soporte optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Tabla 12*Rho de Spearman*

Correlaciones			Objetivos	Soporte
Rho de Spearman	Objetivos	Coeficiente de correlación	1,000	,437**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	40	40
	Soporte	Coeficiente de correlación	,437**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	40	40

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

Regla de Decisión:

El coeficiente de correlación es 0.437 y $p = 0.005$ se rechaza H_0 , es decir que hay evidencias estadísticas para afirmar que los procesos soporte optimizan los objetivos institucionales de esta casa de estudios.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la investigación realizada se encontró una relación significativa entre la gestión por procesos y la optimización de los objetivos institucionales, con una correlación de 0,627 (p-valor = 0,000), alineado con las conclusiones de Jiménez *et al.* (2018), confirma que los resultados obtenidos respaldan la importancia de implementar una gestión de procesos eficaz para lograr los objetivos estratégicos establecidos por la institución universitaria, éstos hallazgos subrayan la relevancia de una administración organizada y enfocada en procesos para alcanzar el éxito en la universidad en términos de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

En la segunda hipótesis planteada, se detectó una relación significativa entre los procesos estratégicos y la optimización de los objetivos institucionales, con una correlación de 0.610, (p-valor = 0,000), que se alinean en parte con lo expuesto por Ramírez-Medrano (2021), que un sistema de gestión contribuye al logro de la calidad universitaria en conformidad a los procesos estratégicos que sean efectivos y eficientes para la lograr los objetivos institucionales.

En la tercera hipótesis planteada, se demostró una relación significativa entre los procesos misionales y la optimización de los objetivos institucionales, con una correlación de 0.632 (p-valor = 0,000), los hallazgos hallados están alineados con las conclusiones de Henríquez (2022), en los procesos misionales se ejecutan tareas particulares y se logran los objetivos y metas establecidos por unidades o programas académicos en diversos niveles de la institución, como son las funciones esenciales de la universidad, como la enseñanza, la investigación y el compromiso social, influyen en la determinación y organización de estas actividades prioritarias.

En la cuarta hipótesis planteada, indica una relación entre los procesos de soporte y la optimización de los objetivos institucionales, este hallazgo se basa en la correlación 0.437 (p-valor = 0,005), según con lo mencionado por Quispe (2017) el mejoramiento de procesos requiere la recopilación de datos relevantes y cuantificables, junto con una retroalimentación constante para identificar áreas críticas y riesgos. Esta retroalimentación permite identificar procesos críticos y riesgos, aplicando soluciones para mejorar continuamente la calidad. Los beneficiarios incluyen estudiantes, profesores y personal administrativo. La viabilidad de implementar gestión por procesos en instituciones públicas depende de los objetivos establecidos y de un Plan Estratégico que aborde procesos estratégicos, misionales y de soporte, con un seguimiento adecuado de los instrumentos de gestión institucional.

En el contexto universitario, es crucial priorizar la atención en los procesos de soporte, como la gestión: de bienestar institucional, servicios académicos, recursos humanos, administración financiera y abastecimiento, para lograr eficazmente los objetivos institucionales.

VI. CONCLUSIONES

La Universidad Nacional Federico Villarreal enfrenta desafíos en la implementación de la gestión por procesos. Para superar estos desafíos, se necesita una comunicación clara, educación efectiva, asignación adecuada de recursos, liderazgo comprometido y sistemas de medición sólidos. El abordaje de estos aspectos garantizará una implementación exitosa de la gestión por procesos y mejorará la eficiencia y efectividad de la UNFV.

Se afirma que la implementación de la Gestión por Procesos tiene como objetivo principal contribuir al logro de los objetivos institucionales en beneficio de los estudiantes, al tiempo que se optimiza el uso de los recursos asignados. Además, busca establecer herramientas que proporcionen dirección y apoyo para llevar a cabo esta implementación, siguiendo normativas gubernamentales que respaldan este enfoque de gestión.

En cuanto al análisis de la relación entre la gestión por procesos y la optimización de los objetivos institucionales se realizó mediante un enfoque correlacional.

Asimismo, se evidenció una conexión significativa entre la gestión por procesos y la optimización de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, mediante el coeficiente de correlación de Spearman de 0,627, indicando una correlación positiva al nivel de significancia de 0,05.

Los hallazgos encontrados en la investigación resaltan la importancia de implementar y mejorar los procesos estratégicos, misionales y de soporte en la universidad para optimizar el logro de sus objetivos institucionales. Esto implica una atención prioritaria no solo a las actividades académicas y de investigación, sino también a los procesos de soporte que respaldan estas funciones principales. Las mejoras contribuyen al fortalecimiento y éxito general de la universidad en su misión educativa y su impacto en la sociedad.

VII. RECOMENDACIONES

Para lograr los objetivos institucionales en la Universidad Nacional Federico Villarreal y en otras instituciones de educación superior, es esencial priorizar y mejorar tanto los procesos estratégicos como los misionales y de soporte, asegurando su alineación con la misión de la institución.

Para las Oficinas encargadas de la gestión por procesos en las instituciones públicas, se sugiere la implementación de procesos estratégicos, misionales y de soporte para garantizar el éxito institucional y la satisfacción de las partes interesadas.

Se recomienda a la alta dirección impulsar la mejora de los procesos estratégicos, misionales y de soporte mediante una integración efectiva de los sistemas administrativos. Esto garantizarán una mayor eficacia en el logro de los objetivos estratégicos de la institución. Asimismo, al optimizar los procesos y coordinar los sistemas administrativos de manera adecuada, se fortalecerá la capacidad de la universidad para alcanzar sus metas institucionales de manera más eficiente y efectiva.

VIII. REFERENCIAS

- Alagón, F. (2020). Gestión educativa para una educación de calidad. *Revista de Ciencias Naturales: Programa Académico: Ciencia, Tecnología y Ambiente de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 2(2), 205-211.
<http://revistas.unap.edu.pe/journal/index.php/RCCNN/issue/view/49>
- Campaña M., Meléndrez E., Flores J., & Acosta R. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(5), 24-42.
[Modelo de gestión por procesos en la educación superior - Dialnet \(unirioja.es\)](http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=851164)
- Camargo, J. (2021). *Mejora de Procesos para la Simplificación Administrativa*. Lima: Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=851164>
- Chancay, M., & Murillo, M. (2019). Gestión basada en procesos en universidades públicas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS)*, (4), 2254-7630.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/procesos-universidades-publicas.html>
- Flores, S., & Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 2(3), 140-164.
<https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Grant, A. (2022). La Gestión por procesos como herramienta fundamental en el aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias Universidad de Costa Rica. *Rev. Actual. Investig.* 22(2), 1-24. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/48726>
- Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 14(8), 13.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576861156011>

- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
<https://www.probidadenchile.cl/wp/harrington-james-h-mejoramiento-de-los-procesos-de-la-empresa/>
- Henríquez, A., Narváez, M., & Naveda, A. (2022). Procesos de Gestión en Instituciones Experimentales de Educación Universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 364-380.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8378022>
- Huamán, L. (2013). Mapa de Procesos de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) Rumbo a la acreditación. *Revista Horizonte de la Ciencia*, 3(5), 53-62.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5420522>
- Jiménez, W., Gallardo, W., & Ortiz, W. (2018). Modelo de gestión por procesos en las universidades del Ecuador. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 18(19), 190-197.
<http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec>
- León, A., Jara, D., Lara, I., Matos, G., & Reyes, P. (2020). Sistema de gestión de calidad en una universidad pública peruana: análisis de los procesos principales y gestión de riesgos. *Educación*, 26(2), 109-120.
<https://doi.org/10.33539/educacion.2020.v26n2.2225>
- Mucha, L., Chamarro, R., Oseda, M., Alania, R., & Darío, R. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1), 44-51
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8185451>
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en*

Competitividad Organizacional, 1(3), 1-12.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864498>

Quintero, E., Vergara, G., & Bernal, B. (2016). Estudio correlacional entre la innovación en productos servicios, procesos, gestión y la certificación de calidad en las MIPYMES. Universidad Tecnológica de Panamá. *Revista Prisma Tecnológico*, 7(1), 35-38.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9064023>

Quispe, J. (2017). Análisis de la aplicación y cumplimiento de estrategias institucionales de Electro Puno S.A.A. Puno-Perú, *Revista San Gregorio*, 6(1), 81-119.

<http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v0i52.2050>

Ramírez-Medrano, P. (2021). Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 para optimizar los procesos críticos en instituciones universitarias. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 2542-3029.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318872>

Zarategui, J. (1999). La Gestión por Procesos su papel e importancia en la empresa. *Revista Economía Industrial*, 330, 81-88.

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de Consistencia

Tema: La Gestión por Procesos para optimizar los objetivos institucionales en la Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú 2021 -2023

Problema General y Específico	Objetivo General y Específico	Hipótesis General y Específicas	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida la implementación de la Gestión por Procesos optimiza los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal?</p> <p>Problema Específico</p> <p>¿Cómo influyen los procesos estratégicos en la optimización de los objetivos institucionales en la Universidad Nacional Federico Villarreal, período 2021-2023?</p> <p>¿De qué manera los procesos misionales influyen en optimizar</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar en qué medida la implementación de la Gestión por Procesos optimiza los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar cómo los procesos estratégicos optimizan los objetivos institucionales de la Universidad</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Las medidas de implementación de la Gestión por Procesos optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Los procesos estratégicos optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional</p>	<p>Variable X:</p> <p>Gestión por Procesos</p>	<p>Procesos Estratégicos</p> <p>Procesos Misionales</p> <p>Procesos Soporte</p>	<p>Porcentaje de Procesos Estratégicos implementados</p> <p>Porcentajes de Procesos Misionales implementados</p> <p>Porcentaje de Procesos de Soporte Implementados</p>	<p>Diseño de Investigación</p> <p>El diseño de Investigación es no experimental y transversal. Es un enfoque no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Además, es un estudio transversal, debido a las variables que se dan en un momento determinado</p>

<p>los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, período 2021-2023? ¿Cómo afectan los procesos de soporte en la optimización de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, período 2021-2023? ¿De qué manera la mejora continua contribuye en los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal, periodo 2021-2023?</p>	<p>Nacional Federico Villarreal. Verificar cómo los procesos misionales optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Analizar cómo los procesos de soporte optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Establecer como la mejora continua optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.</p>	<p>Federico Villarreal. Los procesos misionales optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Los procesos de soporte optimizan los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal. La mejora continua optimiza los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.</p>	<p>Variable Y: Optimizar los Objetivos Institucionales</p>	<p>Fortalecimiento de la formación profesional de los estudiantes (Pregrado y Posgrado) Promover la investigación, producción científica e innovación. Fortalecer la responsabilidad social universitaria</p>	<p>Porcentaje de egresados que se encuentran laborando en la carrera a los dos años de egresados. Número de publicaciones científicas Porcentaje de satisfacción de los beneficiarios</p>	<p>Métodos y Técnicas de Investigación Técnicas de muestreo y estadística: De recolección de Datos Cuestionario Población y Muestra de Estudio Población: está representada por 33 responsables de los procesos. Muestra: Son 31 responsables Tipo de Muestra: correlacional</p>
---	---	--	--	---	---	---

Anexo B: Cuestionario

La Gestión por Procesos para Optimizar los Objetivos Institucionales en la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2021-2023

El propósito de esta encuesta es Analizar en qué medida la implementación de la Gestión por Procesos optimiza los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad, asegurando que la identidad de la persona que completó el cuestionario permanezca anónima.

Se deberá elegir una opción y marcar con una (X):

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

Descripción	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Procesos Estratégicos					
1. Los procesos Estratégicos implementados están identificados en el Mapa de Procesos Institucional.					
2. Las responsabilidades de las actividades de los procesos deben ser comunicadas dentro de su equipo.					
3. La Gestión de Planeamiento se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
4. La Gestión Presupuestal se desarrolla con eficiencia y eficacia.					

5. La Gestión de Modernización Institucional se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
6. La Gestión de Calidad Institucional se desarrolla de acuerdo a los estándares de calidad.					
7. Los objetivos de los procesos se miden con indicadores.					
8. La participación de su personal fomenta la mejora del manual de procesos.					
9. Las mejoras de los procesos son necesarias en el logro de optimizar los objetivos institucionales de la UNFV.					
10. La Gestión Académica se desarrolla con planes curriculares de las carreras en pregrado y programas de segundas especialidades, posgrados actualizados.					
11. La Gestión de Imagen Institucional se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
12. La Gestión Electoral de Gobernabilidad se desarrolla con transparencia.					
Procesos Misionales					
13. Los procesos Misionales implementados están identificados en el Mapa de Procesos Institucional					
14. El proceso de Admisión, Matrícula y grados y títulos se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
15. El proceso de enseñanza y aprendizaje se desarrolla en según las competencias de cada especialización.					
16. La Investigación y emprendimiento se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
17. La Responsabilidad Social se desarrolla con eficiencia y eficacia.					

Procesos de Soporte					
18. Los procesos de Soporte implementados están identificados en el Mapa de Procesos Institucional					
19. La Gestión de Bienestar Institucional se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
20. La Gestión de Servicios Académicos se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
21. La Gestión de Recursos Humanos se desarrolla con eficiencia y eficacia					
22. Invertir en capacitaciones a su personal es importante para depurar actividades o procesos (innecesarios) y lograr así los objetivos institucionales.					
23. La Gestión de Administración Financiera se desarrolla con eficiencia y eficacia					
24. La Gestión de Abastecimiento se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
25. La Gestión de Inversiones se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
26. La Gestión de Tecnología de la Información y Comunicaciones se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
27. La Gestión de Asuntos Jurídicos Legales se desarrolla con eficiencia y eficacia.					
28. La Gestión de Control Interno se desarrolla con eficiencia y eficacia.					

Optimización de los Objetivos Institucionales					
29. Los egresados se encuentran laborando en la carrera que se han formado.					
30. Los graduados y titulados se encuentran laborando en su especialidad.					
31. El número de publicaciones científicas se incrementó a comparación del año anterior.					
32. La satisfacción del estudiante se incrementó a comparación del año anterior.					

Anexo C: Confiabilidad del Instrumento

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se llevará a cabo una prueba piloto. Esta prueba piloto constituye una prueba a pequeña escala diseñado para evaluar la eficacia del instrumento y sugerir mejoras sustanciales.

La prueba piloto involucró a 10 responsables de los procesos en la UNFV, con un cuestionario de 32 ítems, en donde se valoraron de la siguiente forma:

Según la escala Likert:

- Muy en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Poco de acuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Muy de acuerdo = 5

Su escala de valoración según los resultados del Cuestionario de la Gestión por Procesos para Optimizar los Objetivos Institucionales en la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2021-2023 es la siguiente:

Tabla 13

Escala de valoración

ESCALA	VALORES
No es Confiable	0,0 – 0,2
Baja Confiabilidad	0,2 – 0,4
Moderada Confiabilidad	0,4 – 0,6
Buena Confiabilidad	0,6 – 0,8
Alta Confiabilidad	0,8 – 1,0

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la información recopilada.

Tabla 14

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

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

Fuente: Programa estadístico SPSS

Según la Tabla 14, los 10 responsables de los procesos fueron procesadas con éxito y no se presentó caso de exclusión.

Tabla 15

Confiabilidad de la Variable: Gestión por Procesos

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	28

Fuente: Programa estadístico SPSS

Según la Tabla 6, se aprecia el Alfa de Crombach de 0,913 lo que podemos concluir que el resultado obtenido del instrumento aplicado es de alta confiabilidad.

Tabla 16

Confiabilidad de la Variable: Optimizar los Objetivos Institucionales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,707	4

Fuente: Programa estadístico SPSS

Según la Tabla 7, se aprecia el Alfa de Crombach de 0,707 lo que podemos concluir que el resultado obtenido del instrumento aplicado es de buena confiabilidad.

Anexo D: Criterio de Validación

Informe de Opinión del Experto del Instrumento de Investigación

Tema: LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL, PERU,2021-2023.

Datos del Experto:

1. Apellido y nombres: PEREYRA ZELADA ENRIQUE
2. Grado Académico: DOCTOR
3. Profesión: INGENIERO INDUSTRIAL
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

Validación:

Indicadores de Evaluación de Instrumento	Criterios Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
33. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
34. Objetividad	Está expresado en conductas observables medibles.					90%
35. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					90%
36. Consistencias	Basado en aspectos teóricos y científicos.					90%
37. Coherencia	Existe relación entre variables, dimensiones e indicadores.					95%
38. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					98%
Promedio						92.17%

Validación del Instrumento

Muy malo () Malo () Regular () Bueno () Muy bueno (X)

Opinión de aplicabilidad: __Muy Bueno__

Lugar y Fecha Lima, 08 de febrero del 2024

Nombre PEREYRA ZELADA ENRIQUE

DNI N° 08279867

Teléfono 990999731

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Zelada', written over a horizontal line.

Firma

Criterio de Validación

Informe de Opinión del Experto del Instrumento de Investigación

Tema: LA GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL, PERU,2021-2023.

Datos del Experto:

1. Apellido y nombres: _GONZALES PALMA JOSSELYNE DENISE
2. Grado Académico: MAESTRIA_
3. Profesión: DOCENTE UNIVERSITARIO
4. Institución donde labora: _UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

Validación:

Indicadores de Evaluación de Instrumento	Criterios Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables medibles.					X
3. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
4. Consistencias	Basado en aspectos teóricos y científicos.				X	
5. Coherencia	Existe relación entre variables, dimensiones e indicadores.					X
6. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					X
Sumatoria Parcial						
Sumatoria Total						90%

Anexo E: Tablas de Frecuencia del Cuestionario Procesos de Soporte

Tabla 17

18. *Los procesos de Soporte implementados están identificados en el Mapa de Procesos Institucional.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de Acuerdo	10	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	22	55,0	55,0	80,0
	Muy de acuerdo	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 65% están de acuerdo de que los procesos de Soporte implementados están identificados en el Mapa de Procesos Institucional.

Tabla 18

19. *La Gestión de Bienestar Institucional se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de Acuerdo	21	52,5	52,5	52,5
	De acuerdo	17	42,5	42,5	95,0
	Muy de acuerdo	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 52.5% están poco de acuerdo de que la Gestión de Bienestar Institucional se desarrolla con eficiencia y eficacia.

Tabla 19

20. *La Gestión de Servicios Académicos se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de Acuerdo	22	55,0	55,0	55,0
	De acuerdo	17	42,5	42,5	97,5
	Muy de acuerdo	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 55% están poco de acuerdo de que la Gestión de Servicios Académicos se desarrolla con eficiencia y eficacia.

Tabla 20

21. *La Gestión de Recursos Humanos se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de Acuerdo	24	60,0	60,0	60,0
	De acuerdo	11	27,5	27,5	87,5
	Muy de acuerdo	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 60% están poco de acuerdo de que la Gestión de Recursos Humanos se desarrolla con eficiencia y eficacia.

Tabla 21

22. *Invertir en capacitaciones a su personal es importante para depurar actividades o procesos (innecesarios) y lograr así los objetivos institucionales.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de Acuerdo	7	17,5	17,5	17,5
	De acuerdo	20	50,0	50,0	67,5
	Muy de acuerdo	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 50% están de acuerdo de invertir en capacitaciones a su personal es importante para depurar actividades o procesos (innecesarios) y lograr así los objetivos institucionales.

Tabla 22

23. *La Gestión de Administración Financiera se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de Acuerdo	17	42,5	42,5	42,5
	De acuerdo	15	37,5	37,5	80,0
	Muy de acuerdo	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 42.5% están poco de acuerdo de que la Gestión de Administración Financiera se desarrolla con eficiencia y eficacia.

Tabla 23

24. *La Gestión de Abastecimiento se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	17,5	17,5	17,5
	Poco de Acuerdo	22	55,0	55,0	72,5
	De acuerdo	5	12,5	12,5	85,0
	Muy de acuerdo	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 55% están poco de acuerdo de que la Gestión de bastecimiento se desarrolla con eficiencia y eficacia.

Tabla 24

25. *La Gestión de Inversiones se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	1	2,5	2,5	5,0
	Poco de Acuerdo	25	62,5	62,5	67,5
	De acuerdo	9	22,5	22,5	90,0
	Muy de acuerdo	4	10,0	10,0	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Interpretación: De los 40 encuestados el 62.5% están poco de acuerdo de que la Gestión de Inversiones se desarrolla con eficiencia y eficacia.

Tabla 25

26. *La Gestión de Tecnología de la Información y Comunicaciones se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	17,5	17,5	17,5
	Poco de Acuerdo	26	65,0	65,0	82,5
	De acuerdo	4	10,0	10,0	92,5
	Muy de acuerdo	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 65% están poco de acuerdo de que la Gestión de Tecnología de la Información y Comunicaciones se desarrolla con eficiencia y eficacia.

Tabla 26

27. *La Gestión de Asuntos Jurídicos Legales se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de Acuerdo	15	37,5	37,5	37,5
	De acuerdo	20	50,0	50,0	87,5
	Muy de acuerdo	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 50% están de acuerdo de que la Gestión de Asuntos Jurídicos Legales se desarrolla con eficiencia y eficacia.

Tabla 27

28. *La Gestión de Control Interno se desarrolla con eficiencia y eficacia.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,5	2,5	2,5
	Poco de Acuerdo	13	32,5	32,5	35,0
	De acuerdo	18	45,0	45,0	80,0
	Muy de acuerdo	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Interpretación: De los 40 encuestados el 45% están de acuerdo de que la Gestión de Control Interno se desarrolla con eficiencia y eficacia.