

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Gestión por procesos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos
institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión**

Pasco – 2019

Para optar el grado académico de Maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local

Autor: Econ. Mireyya Mellina TUFINO TRINIDAD

Asesor: Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY

Cerro de Pasco - Perú - 2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**Gestión por procesos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos
institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Pasco - 2019**

Sustentado y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. José Luis GUERRERO FEBRES
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA
MIEMBRO DE LA COMISIÓN *

Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA
MIEMBRO DE LA COMISIÓN

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a Dios todo poderoso, a mis padres por su constancia y amor grandioso.

AGRADECIMIENTO

Mi reconocimiento y gratitud a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, quienes han contribuido con sus conocimientos y sabias enseñanzas en la Maestría en Ciencias de la Administración, mención: Gestión Pública y Desarrollo Local, de igual manera expreso mi gratitud a todos los funcionarios y servidores públicos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, quienes han brindado información valiosa para el desarrollo del presente trabajo de investigación “Gestión por procesos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco - 2019”.

Asimismo, expreso mi reconocimiento y gratitud al asesor de la tesis: Dr. Fortunato INGA JACAY y a los miembros del jurado calificador Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA, Dr. José Luis GUERRERO FEBRES y Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA; por sus aportes y consejos expuestos en el desarrollo del trabajo de investigación.

LA AUTORA

RESUMEN

El presente tema está orientado al estudio sobre la “Gestión por procesos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco - 2019”, de acuerdo a la Política Nacional de Modernización de Gestión Pública, la finalidad del proceso de modernización del Estado es a obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado: Al servicio de la ciudadanía, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y fiscalmente equilibrado. Nuestra Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, es una institución de personería jurídica de derecho público y en concordancia con la Ley N° 30220 - Ley Universitaria, es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados. Con Decreto Legislativo N° 1088 se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, quien es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Con Resolución de Consejo Universitario N° 0276-2019-UNDAC-C.U. de fecha 19 de marzo del 2019 se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022 de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, el mismo que fue validado y aprobado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, el documento de mediano plazo, considera en su contenido la Declaración de Política Institucional, Misión Institucional, Objetivos Estratégicos Institucionales, Acciones Estratégicas Institucionales, Ruta Estratégica y los Anexos, los cuales encaminan a la mejora institucional de la U.N.D.A.C. Con Resolución de Secretaria de

Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP de fecha 27 de diciembre del 2018, se aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública, el cual es de aplicación obligatoria para las entidades del Estado. Es importante conocer la incidencia de la Gestión por Procesos en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, para el cumplimiento de sus Objetivos Estratégicos Institucionales y pueda beneficiar principalmente a toda la comunidad universitaria y a la sociedad en su conjunto. Así mismo, resulta importante conocer si la determinación de procesos en los procedimientos administrativos, la medición de los procesos y la mejora inciden en el cumplimiento de objetivos institucionales, lo que complementa y fortalece el resultado del trabajo de investigación.

Palabras claves: La gestión por procesos, determinación de procesos en los procedimientos administrativos, la medición de los procesos y la mejora inciden en el cumplimiento de objetivos institucionales.

ABSTRACT

This research topic entitled "Management by processes and its incidence in the fulfillment of institutional objectives of the National University Daniel Alcides Carrión - Pasco, in 2019", is aimed at contributing as a technical source for the achievement of institutional objectives, in favor of the university community and society as a whole.

With Resolution of the University Council N ° 0276-2019-UNDAC-C.U. dated March 19, 2019, the Institutional Strategic Plan 2019 - 2022 of the Daniel Alcides Carrión National University was approved, which was validated and approved by the National Center for Strategic Planning, the medium-term document, considers in its content the Declaration of Institutional Policy, Institutional Mission, Institutional Strategic Objectives, Institutional Strategic Actions, Strategic Route and Annexes, for this it is necessary to implement all the mechanisms, strategies and tools that help to comply with the medium-term plan, the same that must be evaluated according to CEPLAN guidelines. The UNDAC, to date, has not implemented the Management by Processes, a necessary strategy to function within the New Public Management, within the framework of the National Policy for the Modernization of the State. The study work corresponds to an applied research, where the Descriptive and Explanatory method has been used, the population was made up of 800 elements made up of teachers, administrative workers and students of the Daniel Alcides Carrión National University.

For the analysis of this research work, the technique of surveying teachers, administrative workers and university students of the Daniel Alcides Carrión National University has been used. Likewise, the documentary analysis technique has been applied. For the statistical treatment, the ordering and classification technique has been used, which is applied to determine qualitative and quantitative information in an orderly way to interpret and obtain the results. Likewise, the Excel spreadsheet has been used to determine useful mathematical and statistical calculations for the research, and the

SPSS version 25 program, to enter, process and analyze data from the surveys and determine average chi-square indicators for test hypotheses.

Keywords: Process management, determination of processes in administrative procedures, process measurement and improvement affect the fulfillment of institutional objectives.

INTRODUCCIÓN

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, cuenta con 59 años de su creación, desde entonces viene formando profesionales que vienen destacando a nivel nacional, a la fecha cuenta con once facultades que ofrecen 21 carreras profesionales. Las deficiencias en la Gestión Administrativa, viene generando muchas incomoda en los usuarios, por lo que en el Plan estratégico Vigente aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 276-2019-UNDAC-C.U., encontramos en el cuarto eje estratégico, Mejorar la gestión Institucional.

Contando con los objetivos estratégicos ya planteados, debemos caminar hacia el desarrollo de cada uno de estos, para que sea competitiva una institución Pública requiere modernizarse, con servidores capacitados, que proporcione bienes y servicios de calidad, por ello el 2002 se promulgo la Ley N° 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado, declarando al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias.

La implementación de la Gestión por procesos como parte de una gestión pública orientada a los resultados es fundamental para la modernización del Estado Peruano, y brindar una calidad de servicios a toda la ciudadanía.

INDICE

CONTRACARÁTULA	
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	vii
ÍNDICE	viii
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Identificación y determinación del problema	1
1.2 Delimitación de la investigación	2
1.3 Formulación del problema	3
1.3.1 Problema General	3
1.3.2 Problemas específicos	3
1.4 Formulación de objetivos	4
1.4.1 Objetivo general	4
1.4.2 Objetivos específicos	4
1.5 Justificación de la investigación	4
1.6 Limitaciones de la investigación	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudio	5
2.2 Bases teóricas - científicas	7
2.2.1 Gestión por Procesos	8
2.2.2 Planeamiento Estratégico	28
2.3 Definición de términos básicos	52
2.4 Formulación de hipótesis	62
2.4.1 Hipótesis general	62
2.4.2 Hipótesis específicas	62
2.5 Identificación de variables	63
2.6 Definición operacional de variables e indicadores	63

CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación	65
3.2	Métodos de investigación	65
3.3	Diseño de investigación	66
3.4	Población y muestra	66
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
3.6	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	68
3.7	Tratamiento estadístico	69
3.8	Selección y validación de los instrumentos de investigación	69
3.9	Orientación ética	73

CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Descripción del trabajo de campo	73
4.2	Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos	74
4.3	Prueba de hipótesis	91
4.3.1	Contrastación de Hipótesis General	91
4.3.2	Contrastación de las Hipótesis Específicas	93
4.4	Discusión de resultados	100

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Referencias bibliográficas
- Referencias electrónicas

ANEXOS:

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

INDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Cuestionario Pregunta N° 01	74
Tabla 2: Cuestionario Pregunta N° 02	76
Tabla 3: Cuestionario Pregunta N° 03	77
Tabla 4: Cuestionario Pregunta N° 04	79
Tabla 5: Cuestionario Pregunta N° 05	80
Tabla 6: Cuestionario Pregunta N° 06	81
Tabla 7: Cuestionario Pregunta N° 07	82
Tabla.8: Cuestionario Pregunta N° 08	83
Tabla.9: Cuestionario Pregunta N° 09	84
Tabla 10: Cuestionario Pregunta N° 10	85
Tabla 11: Cuestionario Pregunta N° 11	86
Tabla 12: Cuestionario Pregunta N° 12	88
Tabla 13: Cuestionario Pregunta N° 13	89
Tabla 14: Cuestionario Pregunta N° 14	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1: Cuestionario Pregunta N° 01	75
Gráfico 2: Cuestionario Pregunta N° 02	77
Gráfico 3: Cuestionario Pregunta N° 03	78
Gráfico 4: Cuestionario Pregunta N° 04	79
Gráfico 5: Cuestionario Pregunta N° 05	80
Gráfico 6: Cuestionario Pregunta N° 06	81
Gráfico 7: Cuestionario Pregunta N° 07	82
Gráfico 8: Cuestionario Pregunta N° 08	83
Gráfico 9: Cuestionario Pregunta N° 09	85
Gráfico 10: Cuestionario Pregunta N°10	86
Gráfico 11: Cuestionario Pregunta N° 11	87

Gráfico 12: Cuestionario Pregunta N° 12	88
Gráfico 13: Cuestionario Pregunta N° 13	89
Gráfico 14: Cuestionario Pregunta N° 14	91

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y planteamiento del problema

El Estado Peruano está promoviendo normas para mejorar la gestión pública y acelerar los procesos administrativos. En tal sentido, se aprobó la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658 donde se declaró: "Al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano". (Art. 1).

La finalidad es la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, priorizar y optimizar los recursos públicos.

La Política Nacional de Modernización de Gestión Pública tiene como Pilares centrales: (1) Políticas públicas, Planes Estratégicos y Operativos; (2) Presupuesto por resultados; (3) Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional; (4) Servicio civil meritocrático; y (5) Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública DS 004-2013- PCM tiene como objetivo general: "Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país". Llevarlo a cabo implica: "Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin d generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas".

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, no es ajena a tal objetivo de dicha Política y debe implementarla a fin de simplificar sus procesos administrativos para generar resultados positivos en beneficio del ciudadano y cumplir con sus objetivos institucionales. Por eso, tiene como misión brindar educación de calidad en la formación profesional. Para lograrlo, se debe generar una serie de lineamientos, políticas y estrategias, a favor de la comunidad universitaria. A pesar de contar con la normativa: Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Ley N° 27658 en cuyo Art. 1°, declara al Estado en reforma de sus distintas instancias, a fin de optimizar su Gestión; aún se observa que la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), y la Gestión por procesos requiere contar con un Manual de Procesos (MAPRO) que permita conocer el funcionamiento interno y describiendo las tareas y sus responsables; siendo su propósito disminuir tiempos y procesos a fin de dar mejor servicio al ciudadano.

1.2. Delimitación de la Investigación:

a) Delimitación espacial:

Gestión por Procesos y su Incidencia en el Cumplimiento de Objetivos Institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de la Provincia y Departamento de Pasco.

b) Delimitación temporal:

El estudio comprende el Cumplimiento de los Objetivos Institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco - 2019.

c) Delimitación social:

Las técnicas orientadas a la recolección de información serán aplicadas en docentes, personal administrativo y estudiantes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿De qué manera la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019?

1.3.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo influye la determinación de procesos en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019?
- b) ¿Cómo influye el seguimiento, medición y análisis de procesos en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019?
- c) ¿Cómo influye la mejora de procesos en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco - 2019?

1.4. Formulación de Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Conocer como la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Conocer como la determinación de procesos influye en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.
- b) Conocer como el seguimiento, medición y análisis de procesos influye en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019.
- c) Conocer como la mejora de procesos influye en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco–2019.

1.5. Justificación de la Investigación

El propósito del desarrollo del proyecto de investigación es conocer como la Gestión por Procesos influye en la mejora de calidad y el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en el 2019, toda vez que la política de modernización de la gestión pública aún no se ha implementado en dicha casa superior de estudios. Los resultados de la investigación van a beneficiar a los estudiantes, docentes, administrativos y autoridades de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, así mismo, conocer el grado de satisfacción del ciudadano a partir de los productos que ofrece la UNDAC.

1.6. Limitación de la Investigación

En la elaboración del tema de investigación no se ha encontrado limitaciones que afecta su desarrollo, sin embargo, debo mencionar los gastos económicos que van generar el desarrollo del presente tema de investigación y la recopilación de información de la gestión administrativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

2.1.1. A nivel nacional

Antecedente N° 01

En la universidad Mayor de San Marcos, en la Facultad de Ingeniería industrial se encuentra la tesis Implementación de la Gestión por procesos para la mejora de la Eficiencia y eficacia de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Jóvenes Productivos; presentado para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial por Lincoln Estol Brian CARPIO MÉDICO.

Antecedente N° 02

En la Universidad Andina del Cusco, se encuentra la tesis, Gestión por Procesos en la Gerencia de Administración y Finanzas de la Municipalidad Distrital de Echarati-Cusco-2018; presentado por Juan Pablo Benvente Curasi, para optar el título Profesional de Licenciado en Administración.

Antecedente N° 03

En la Universidad Cesar Vallejo en la Escuela de Posgrado se encuentra la tesis, Gestión por Procesos y Clima Social Laboral de los Trabajadores del

Instituto Nacional de Defensa Civil de Lima 2017, presentado por Roberto Carlos Valenzuela Alvarado, para obtener el grado de maestro en Gestión Pública.

Antecedente N° 04

En la Universidad del Pacifico Escuela de Postgrado, se encuentra la tesis La Gestión por Procesos como Medio para Mejorar la Eficacia en el Cumplimiento de Objetivos Institucionales del MINAGRI, presentado por Merly Fiorela Aranda Silva; Luis Ordoñez Guzman; Carola Gabriela Peralta Carrera; para optar el grado de Magister en Gestión Pública.

Antecedente N° 05

En la escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo se encuentra la tesis, Sistema de Control de interno en la Gestión por Procesos de la Municipalidad Distrital de Snogoran, 2017; presentado por Castro Bardales, Iris Katerine y López Oliva Katherine Giselle para optar el grado académico de maestra en Gestión Pública.

2.1.2. A nivel internacional

Antecedente N° 06

Existe un libro de Alejandro Medina Giopp, Gestión por Procesos y Creación de valor público: Un enfoque analítico/Alejandro Medina Giopp- Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2005.

2.2. Bases Teóricas – Científicas

2.2.1. Gestión por Procesos

La Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declaró al Estado Peruano en proceso de modernización, mediante la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, se crea el Sistema de Modernización de la Gestión Pública como un sistema administrativo y precisa que el Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los sistemas administrativos, y por Decreto Supremo N° 109-2012-PCM, se aprueba la “Estrategia de Modernización de la

Gestión Pública 2012-2016". Por ello, el nuevo decreto supremo dispone que el organismo rector del sistema es la Presidencia del Consejo de ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública. En los niveles subnacionales es de aplicación por los gobiernos regionales, los gobiernos locales y las mancomunidades municipales.

En cuanto al contenido de la norma, ella se inicia con un diagnóstico de la situación general de la gestión pública en el Perú y sus principales deficiencias, plantea los fundamentos de la política con una visión, alcance, objetivos y principios de la misma, sigue con la definición de la estrategia central: una gestión pública orientada a resultados en base a procesos que tenga como uno de sus objetivos claves el servicio al ciudadano (incluyendo componentes, pilares centrales, ejes transversales y desarrollo y sostenibilidad de la política de modernización), avanza en precisar los lineamientos para la modernización y concluye en el rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública en el Perú.

La inmediatez de organizar las instituciones por procesos, en muchos casos está asociada, entre otros factores, al dominio por parte de los directivos de los elementos básicos de esta técnica, cuestión necesaria a profundizar en la superación actual de directivos del sector público, en sus tres niveles: Nacional, Regional y Local¹.

La gestión por procesos debe entender como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque transversal de los procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección del

¹ Gestión por procesos y su relación con el Planeamiento Estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública, José Domingo Begazo, Artículo académico, junio 2016, Lima – Perú.

Ministerio y del involucramiento de sus órganos y unidades orgánicas que participan en los procesos.²

Dentro del enfoque de gestión por procesos, se distinguen dos tipos de procesos:

- i. Los procesos operativos que permiten la producción de bienes y servicios; y
- ii. Los procesos de soporte que sirven de manera transversal a todas las actividades y están regulados por los sistemas administrativos de alcance nacional.

Los procesos son una secuencia de actividades que transforman insumos en un bien o servicio y, por tanto, están contenidos en las cadenas de valor. Las entidades optimizan sus procesos a fin de producir los bienes o servicios que valora la población de manera eficaz y eficiente.

A un primer nivel, las entidades deben garantizar la producción y entrega de los bienes o servicios, con características adecuadas, optimizando sus procesos. Sin embargo, la eficacia de las intervenciones públicas se evalúa en función a los resultados que estas logran en la población.³

La ISO 9001:2000 define proceso como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

El proceso consiste en una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

Tipos de procesos

² Resolución Ministerial N° 048-2020-EF/41 de fecha 29 de enero del 2020, Pág. 4

³ Guía para el Planeamiento Institucional modificado por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, Pág. 17

Generalmente, 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.

Tipos de procesos



Fuente: SGP/PCM-2014

Los procesos operativos o misionales⁴ son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o Core Business, también 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 valor⁵.

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; la entidad debe crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad.

⁴ Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

⁵ Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final, descrita por Michael Porter. La cadena de valor es una fuente de referencia para identificar los procesos misionales de la entidad.

Los procesos de apoyo o soporte se encargan de brindar apoyo o soporte a los procesos operativos o misionales, son los que realizan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales.

Niveles de procesos

La Metodología 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", 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 3

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.

De forma gráfica la desagregación de los procesos se observa a continuación:



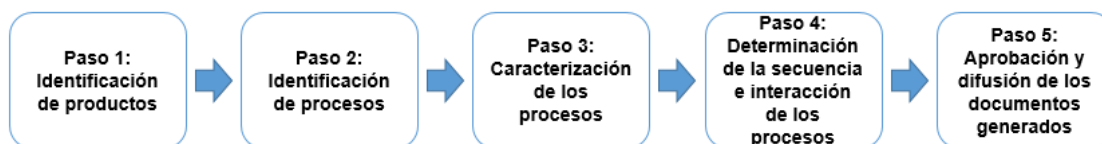
Elaboración: SGP/PCM –2014

Fases para la implementación de la gestión por procesos en las entidades:⁶

1. FASE 1 DETERMINACIÓN DE PROCESOS:

⁶ Resolución Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP de fecha 27 de diciembre de 2018 Pág. 6

La determinación de procesos implica la identificación de los procesos institucionales y la caracterización de los elementos que lo conforman. Esta fase se conforma por pasos mostrando el siguiente gráfico:



FUENTE: Norma Técnica "Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública"

Paso 1: Identificación de productos

La identificación de los procesos de la entidad se inicia con la identificación, por parte del equipo, de los productos previstos de la entidad en el marco de sus competencias⁷. Es necesario identificar al ciudadano beneficiario de los productos o servicios.

Las políticas y los planes resultan importantes para una mejor descripción de los productos que se va a ofrecer a la población, de igual manera también se debe considerar los reglamentos de organización y funciones de la entidad.

Paso 2: Identificación de procesos

Se identifican los procesos operativos o misionales que son necesarios para elaborar o brindar los productos identificados en el paso anterior.

Luego de contar con información referente a los procesos operativos identificados, se realiza identificación de los procesos estratégicos y los procesos de soporte o apoyo, tomando en consideración las interacciones necesarias para el funcionamiento sistémico de la entidad.

Los procesos identificados, así como sus correspondientes productos, son registrados en el Inventario de Procesos.

⁷ De acuerdo al Decreto Supremo N° 054-2018-PCM, que aprueba los lineamientos de Organización del Estado, la competencia es el ámbito de actuación material o territorial de la entidad establecido de acuerdo a un mandato constitucional y/o legal.

Paso 3: Caracterización de los procesos

Se procede a identificar los siguientes elementos que forman parte de los procesos:

- 1) **Objetivo del proceso:** Es el fin último que se pretende alcanzar con la ejecución de un proceso.
- 2) **Dueño del proceso:** Es quien tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.
- 3) **Elementos de entrada:** Necesidades y expectativas de las personas, las cuales ingresan al proceso para ser transformados en los productos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles (expedientes, formularios, solicitudes, escritos, reclamos, denuncias, etc.) o intangibles (información).
- 4) **Actividades:** Es el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.
- 5) **Producto:** Resultado de un proceso, entendido como los bienes y servicios que recibe un apersona y que satisfacen sus necesidades y expectativas, los que contribuye a los objetivos institucionales y a la generación del bienestar para la sociedad. Esta definición incluye como productos a las políticas y a las regulaciones.
- 6) **Persona que recibe el producto:** Término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona o un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros y pudiendo recibir de manera general la denominación de usuarios, beneficiarios, administrativos, clientes u otras. Ejemplo: Estudiantes, pensionistas, contribuyentes, asegurados, servidores.

- 7) **Recursos:** Elementos necesarios para la operación de los procesos:
- i. **Recursos humanos:** Servidores que ejecutan los procesos, caracterizados por un perfil técnico.
 - ii. **Instalaciones:** Infraestructura física donde se ejecutan los procesos, que por defecto debería incluir los servicios básicos para dicho fin (electricidad, servicios de agua, servicios de telefonía e internet, etc.) Ejemplo: oficinas administrativas, centros de atención de personas, etc.
 - iii. **Sistemas informáticos:** Sistema de soporte integrado que permite a usuarios individuales obtener, compartir y gestionar información mediante una combinación específica de software y hardware y de esta manera dar soporte a los procesos.
 - iv. **Equipos:** Equipamiento utilizado en la ejecución del proceso, por ejemplo: computadoras personales, laptops, impresoras, entre otros.
- 8) **Controles:** Conjunto de actividades (revisiones, inspecciones, pruebas) que están orientadas a la verificación del cumplimiento de las características previstas de los elementos de entrada, de las actividades y los productos resultante de los procesos.
- 9) **Indicador de desempeño:** Medida cuantitativa o cualitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos, a través de su comparación con periodos anteriores, metas o compromisos. Se asocia con el objetivo del proceso y sirve para la determinación de la meta. Conceptualmente, se considera que los indicadores tienen cuatro dimensiones de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad y economía aplicable a los productos.

Luego de identificar los elementos que conforman los procesos se procede con la elaboración de la Ficha Técnica del Proceso y del Diagrama del Proceso.

Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

El siguiente paso consiste en la determinación de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad, considerando los productos del proceso, la persona que recibe los productos y los elementos de entrada.

Para desarrollar este paso se utilizan diagramas de bloques a fin de obtener la representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de la entidad. A esta representación gráfica se le denomina “Mapa de Procesos”.

Paso 5: Aprobación y difusión de los documentos generados

Las Fichas Técnicas de los procesos y los diagramas de los procesos son revisados y aprobados por el dueño del proceso, previa conformidad del responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad sobre los aspectos técnicos.

El Mapa de Proceso, con la conformidad de los participantes mencionados en el paso anterior, en los procesos que les corresponde, es considerado por el responsable de la materia de gestión por procesos en cada entidad, quien lo revisa y da su conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos de la presente Norma Técnica previa elevación a la máxima autoridad administrativa de la entidad para su aprobación.

Los documentos aprobados serán difundidos mediante comunicaciones al personal de la entidad y de ser el caso, a los grupos de interés. Las

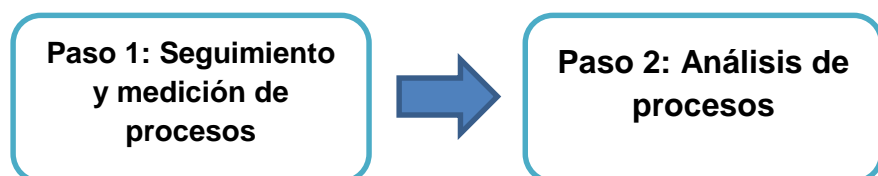
comunicaciones podrá ser medios escritos, murales, correos electrónicos, portales web, sensibilizaciones, charlas, talleres, capacitaciones, entre otros.

Las herramientas que se utilizan en esta fase son las siguientes:

Paso	Herramientas
Paso 3: Caracterización de los procesos	Ficha Técnica
	Diagrama de proceso referencial
Paso 4: Determinación de la secuencia e interacción de los procesos	Mapa de procesos referencial
	Relación entre el mapa de procesos con los diagramas y fichas de procesos

2. FASE 2 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS:

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



Paso 1: Seguimiento y medición de procesos

El siguiente paso consiste en seleccionar los indicadores sobre los que se realizará el seguimiento y la medición del desempeño de los procesos.

Los indicadores permiten:

- Verificar la satisfacción de las personas que reciben los productos de la entidad,
- Verificar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos,
- Corroborar la cobertura de la entrega de los productos,

- Establecer la tasa de no conformes⁸ con los productos,
- Cuantificar los reclamos⁹,
- Cuantificar la productividad de los servidores,
- Medir los costos del proceso,
- Establecer el desempeño de los procesos de soporte.

Luego de seleccionar los indicadores de los procesos, los dueños de los mismos o el órgano responsable en la entidad de su seguimiento y medición, se procede a la recolección y al procesamiento de los datos para su análisis.

Paso 2: Análisis de procesos

El siguiente paso consiste en la comparación de los resultados obtenidos de la medición y del seguimiento contra las metas definidas para cada indicador con el propósito de cuantificar el desempeño de los procesos.

El análisis debe realizarse a intervalos planificados y periódicos, en función a cada proceso, con el propósito de identificar tendencias, así como para evaluar los progresos de la entidad en el logro de sus objetivos y en función a ello, tomar decisiones que tengan un impacto relevante en el funcionamiento de la entidad.

Del análisis de los resultados se identifican las brechas de cumplimiento de las metas, de las que se desprenden los potenciales problemas a resolver en los procesos, de acuerdo a los pasos establecidos para la siguiente fase.

⁸ Cuantificación de aquellas necesidades y expectativas de las personas que reciben los productos que no cumplen con las características que lo definan como conforme.

⁹ Expresión de insatisfacción o disconformidad del usuario respecto de un servicio de atención brindado por la entidad pública.

3. FASE 3 MEJORA DE PROCESOS:

La mejora de los procesos se refiere a la optimización del desempeño de los procesos en el marco de las prioridades de la entidad. Esta fase se conforma por los siguientes pasos:

Paso 1: Selección de problemas en los procesos

Este paso implica la identificación de aquellos problemas cuya solución tenga un impacto en los siguientes aspectos de la gestión en la entidad:

- El logro de los objetivos estratégicos de la entidad.
- La satisfacción de las personas
- La tecnificación de los procesos.
- La productividad de los servidores.
- El clima laboral.
- Los flujos de trabajo de los sistemas administrativos.
- La eficacia del uso de los recursos.
- La transparencia de los procesos.
- La forma de organizarse.

Paso 2: Análisis de causa – efecto

Este paso consiste en el análisis e identificación de las causas que dan origen al problema seleccionado (para fines de análisis, el problema es equivalente al efecto) verificando de manera objetiva la correspondencia causal entre la causa y el efecto.

Paso 3: Selección de mejoras

El siguiente paso consiste en la selección de la solución que sea factible de implementar y que se considere efectiva para la eliminación o minimización del problema.

Los criterios recomendados son los siguientes:

- Apoyo de la Alta Dirección.
- Impacto sobre la causa seleccionada,
- Costo que representa su aplicación,
- Tiempo que tomará su desarrollo,
- Disponibilidad de recursos,
- Autonomía del equipo y del dueño del proceso.

La mejora seleccionada es validada con el dueño del proceso a fin de obtener su autorización para proceder con su implementación y asegurar su involucramiento en los siguientes pasos.

Paso 4: Implementación de mejoras

Este paso consiste en la implementación y el seguimiento de las mejoras.

Se procederá a elaborar un plan de trabajo para realizar la verificación del avance de las tareas asignadas a los involucrados de las mejoras.

En caso que se identifiquen desvíos de los plazos para el cumplimiento de las tareas contenidas en el plan de trabajo, se aplicarán medidas que corrijan el cumplimiento como, por ejemplo:

- Asignación de más recursos,
- redefinición de alcances o plazos,
- facilitación de coordinación de alto nivel jerárquico para realizar tareas,
- autorización para concluir la implementación.

Luego de la implementación de las mejoras en los procesos, éstas se incorporan en la gestión de la entidad, mediante las siguientes acciones:

- actualizando la planificación organizacional,

- actualizando o mejorando la prestación de los bienes y servicios,
- organizando recursos de acuerdo a las nuevas necesidades,
- mejorando la forma de organizar los equipos de trabajo,
- actualizando instrumentos de gestión organizacional,
- elaborando o actualizando los documentos de los procesos,
- capacitando a los involucrados en el proceso mejorado,
- agregando el método de solución en la gestión de la entidad.

Las herramientas que se utilizan en esta fase son las siguientes:

Paso 1:

- Gráficos de control
- Histogramas
- Lluvia de ideas
- Diagrama de Pareto

Paso 2:

- Análisis de causa – efecto

Elaboración de procedimientos

a) La elaboración de procedimientos es una manera de documentar los procesos de la entidad. Al conjunto de procedimientos se le denomina Manual de Procedimientos (MAPRO).

b) La elaboración de procedimientos se realiza cuando se cumpla alguno de los siguientes criterios:

- El proceso vinculado involucre servidores con competencias diversas,
- El proceso vinculado representa una alta carga de trabajo operativa,

- El proceso vinculado no cuente con un nivel de tecnificación o automatización,
- El personal involucrado en el proceso relacionado no cuente con las competencias técnicas suficientes como para ejecutar las actividades siguiendo instrucciones no documentadas del dueño del proceso,
- El proceso vinculado es ejecutado por personal con alta rotación.

Pasos para la elaboración de propuestas de procedimiento

Paso 1. Elaboración de la propuesta de procedimiento

El dueño del proceso se encarga la tarea de elaborar del procedimiento a los servidores con conocimiento y experiencia, Para este paso se podrá solicitar la asistencia técnica de los servidores con conocimientos técnicos en gestión por procesos en la entidad.

El procedimiento se elabora en base a la información del proceso a documentar, es decir, la información de la caracterización de los elementos de los procesos registrada en la ficha técnica y en el diagrama del proceso.

Propuesta de estructura de los procedimientos:

- Nombre del procedimiento
- Objetivo del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Base normativa
- Siglas y definiciones

Requisitos para iniciar el procedimiento:

- Descripción: Elemento de entrada que da inicio al procedimiento, pudiendo ser entre otros, formulario, una solicitud, un escrito un reclamo una denuncia, etc.
- Fuente: Origen del requisito, pudiendo ser, una persona, una organización, otro proceso, etc.

Actividades del procedimiento:

- Actividades: Descripción secuencial de cómo se realizan las actividades del procedimiento.
- Unidad de organización: Indicar el nombre de la organización a cargo de la actividad.
- Responsable: Indicar el cargo de quien realiza la actividad.

Documentos que se generan: Descripción de salida del procedimiento.

Proceso relacionado: Indicación del nombre del proceso que se deriva el procedimiento.

Diagrama del proceso: Inclusión del diagrama del proceso del que se deriva el procedimiento.

De manera adicional se deberá incluir los siguientes acápites para el control de la vigencia del procedimiento:

- Código
- Versión
- Elaborado por
- Revisado por
- Aprobado por
- Control de cambios

Paso 2: Revisión y aprobación de la propuesta del procedimiento

La propuesta del procedimiento es revisada por el dueño del proceso, por los servidores responsables de la materia de gestión.

Paso 3: Difusión y custodia

Los procedimientos aprobados se difunden a través de los siguientes medios:

- Capacitaciones a los servidores involucrados en los procesos o que por sus funciones guardan relación con el mismo.
- Comunicaciones escritas internas.
- Publicaciones en el portal web institucional y en el portal de transparencia.

Paso 4: Actualización

El dueño del proceso se encarga de revisar en una periodicidad definida (semestralmente, anualmente) los procedimientos con la finalidad de identificar la necesidad de actualización, incluyendo aquellas que se originen por la modificación de las normas relacionadas con el procedimiento, en caso afecte a la descripción de las actividades.

2.2.2. Planeamiento Estratégico

Planificación orientada a resultados¹⁰

El primer pilar del modelo de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) que sustenta este estudio es el de planificación orientada a resultados. Dentro de este concepto, se incorporan tres dimensiones de

¹⁰ Construyendo Gobiernos Efectivos – Logros y restos de gestión pública para resultados de América Latina y el Caribe, Editores: Jorge Kaufmann, Mario Sanginés y Mauricio García Moreno, Segunda versión, Publicación Banco Interamericano de Desarrollo – 2015, Washington – Estados Unidos. Pág. 49 - 50

la planificación: la estratégica, la operativa y la participativa. La planificación estratégica nació como herramienta de gestión de las grandes empresas privadas en los años sesenta con el objeto de apoyar su competitividad en la interacción en los mercados. Su introducción en las organizaciones públicas surgió más tarde, impulsada por los nuevos desarrollos organizacionales y de gestión (Marcel, Guzmán y Sanginés, 2014). El fundamento de la planificación estratégica es la capacidad prospectiva, sobre la cual se establecen objetivos y metas de mediano y largo plazo, e idealmente, los mecanismos básicos para lograrlos, incluidos la identificación de entidades responsables, indicadores para medir los avances, y un orden de magnitud de los recursos requeridos.

La planificación estratégica hoy en día carga con una connotación negativa, derivada de los grandes planes nacionales de desarrollo de los años sesenta y setenta, cuando el capitalismo de Estado, fomentado en muchos casos por dictaduras militares, produjo visiones de desarrollo enfocadas en un macro rol de las entidades del sector público, incluidas las extintas corporaciones públicas de desarrollo, la banca pública de fomento y las empresas públicas productivas. La planificación estratégica también suele recordar a las grandes visiones utópicas de los regímenes soviéticos, donde los planes eran, o debían ser, el marco obligatorio que regulaba las acciones hasta el mínimo nivel. Es importante superar este estereotipo y entender la planificación estratégica moderna como el paso esencial e inicial de la gestión para resultados, paso en el cual se definen precisamente aquellos resultados hacia cuyo logro se orientan los distintos elementos de la gestión pública. Sin un sistema que articule una visión coherente de objetivos, metas y resultados en el mediano plazo, la gestión no tiene rumbo. También es

importante entender que la planificación estratégica moderna está basada en información sólida y confiable. Los sistemas de evaluación de políticas, programas y proyectos deben retroalimentar la planificación para orientar las decisiones estratégicas.

Sin embargo, la planificación orientada a resultados no termina con la dimensión estratégica. Deben también existir mecanismos que ayuden a traducirla en una programación operativa anual que esté asociada a metas concretas de producción y que facilite la asignación de recursos presupuestarios. Esta dimensión de la planificación orientada a resultados está íntimamente vinculada a la gestión del presupuesto, ya que las estructuras programáticas constituyen un elemento clave para hacer operativa la planificación. Algunos países utilizan el marco lógico como instrumento de vinculación de los niveles estratégico, operativo y presupuestal, con distintos grados de éxito. Por otro lado, los procesos de consolidación democrática han dado lugar a una sociedad civil muy involucrada e interesada en los asuntos de gestión pública; por lo tanto, el modelo de planificación hacia resultados otorga mucha importancia a los mecanismos de participación ciudadana y legislativa.

La Planeación Estratégica Formal

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante el tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los recursos de acción en el futuro y al escoger una de

las alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporciona la base para que una institución tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.¹¹

Mediante D.L. N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, el cual orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho. El mencionado D.L. en su Artículo 4, define los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, los cuales son:

1. Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país.
2. Articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

¹¹ Planeación Estratégica, George A. Steiner, Trigésima cuarta Edición, Editorial Continental, México, 2005. Pág. 20

3. Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico.
4. Desarrollar los procesos y las acciones para el monitoreo de la gestión para resultados de mediano y largo plazo, en coordinación con el Consejo Nacional de Competitividad, basada en los diferentes instrumentos de planeamiento estratégico y con orientación hacia la promoción de la modernización administrativa y el logro de estándares de eficiencia al servicio del ciudadano, así como de la mejora de los índices de competitividad del país para aprovechar las oportunidades que la dinámica internacional ofrece en el marco de los tratados internacionales de promoción, asociación y cooperación económica y comercial de los que el Perú es parte.
5. Promover la cooperación y acuerdos entre los sectores público y privado en el proceso de formulación de los planes estratégicos nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como en la ejecución de los programas y proyectos priorizados en esos ámbitos, para asegurar el desarrollo nacional y la mejora constante de la competitividad del país.
6. Promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de mediano y largo plazo, así como el desarrollo de los aspectos teóricos que los sustentan, aplicando un enfoque nacional contextualizado en el ámbito internacional, con prioridad en las relaciones y oportunidades que tienen su origen en los acuerdos internacionales de los que el Perú es parte.

La guía para el Planeamiento Institucional Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0016-2019/CEPLAN/PCD, define que, a nivel institucional, cada Pliego del Sector Público elabora un Plan

Estratégico Institucional - PEI y un Plan Operativo Institucional – POI a nivel de cada Unidad Ejecutora, los cuales orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales.

El PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve. Estos objetivos se deben reflejar en resultados. Para implementar esa estrategia, el POI de cada Unidad Ejecutora perteneciente al Pliego establece las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas vinculadas al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales aprobadas en el PEI del Pliego. Su ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en cada periodo anual.

De acuerdo con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la gestión pública está orientada al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Tiene cinco pilares: (i) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, (ii) presupuesto por resultados, (iii) gestión por procesos, (iv) servicio civil meritocrático, y (v) seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

El planeamiento institucional cumple un rol fundamental para que las prioridades de política pública (en distinto nivel de gobierno) se concreten en la asignación de recursos. El PEI vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los Objetivos y Acciones Estratégicas de las entidades, expresados como

resultados que se espera lograr. Luego, el POI establece un conjunto de Actividades Operativas e Inversiones más específicas que son valorizadas para asegurar la producción de bienes o servicios que contribuyan al logro de esos resultados.

El Presupuesto por Resultados - PpR es la estrategia pública impulsada por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, que ha permitido vincular la asignación de recursos presupuestales a Productos y Resultados medibles a favor de la población, a través de los Programas Presupuestales. Estos usan el enfoque de la cadena de valor o cadena de resultados, la cual identifica los resultados esperados de una intervención pública con los productos, actividades e insumos (o recursos) para alcanzarlos. De esta manera, se busca expresar el incremento en valor producido en la sociedad como consecuencia de la gestión pública, así como mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

La Política de Modernización de la Gestión Pública presenta el ejemplo de cadena de valor, reproducido en la siguiente figura, usando la terminología de los programas presupuestales del MEF a nivel nacional.

Planeamiento institucional y ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continúa

El CEPLAN, en cumplimiento con su Ley de Creación, promueve la participación de centros académicos y de investigación y organizaciones de la sociedad civil (Art. 10 de D. Leg. N° 1088), en las diversas fases del ciclo. De esta manera, se podrán desarrollar actividades continuas de asistencia técnica, en coordinación con los gobiernos regionales,

universidades públicas y privadas, centros de investigación y mesas regionales de concertación para la lucha contra la pobreza.

Asimismo, el CEPLAN promueve la elaboración de los planes institucionales con información estandarizada, de este modo los Pliegos que tengan funciones similares y otros, como el caso de las Universidades, utilizan como referencia dicha información para la elaboración del PEI.

FASES PARA EL PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

Fase 1: El conocimiento integral de la realidad

A nivel institucional, esta fase se refiere al conocimiento de la realidad en la cual actúa la entidad.

Primero, la entidad identifica la población a la cual sirve con sus funciones sustantivas y cuya necesidad busca satisfacer. Según la entidad, puede tratarse de:

- La población de un territorio bajo su jurisdicción;
- la población objetivo de una intervención pública, la cual puede ser universal (para toda la población) o focalizada (de acuerdo con criterios de focalización o mandato legal);
- otras entidades públicas, privadas u organizaciones de la sociedad civil.

La entidad busca comprender los problemas, demandas y prioridades de la población, con el fin de analizar cómo responde a ellas. Para esto recopila toda la información disponible para el territorio, con énfasis en las que permiten conocimiento de riesgos. Puede hacer uso de

herramientas cualitativas (p. ej. talleres, grupos focales) o cuantitativas (p. ej. encuestas, censos) para el recojo de la información.

En el caso de gobierno regional o local, es importante que identifique las operaciones de otras entidades públicas en su territorio según las funciones del Estado, lo cual se puede hacer revisando los respectivos POI registrados por las Unidades Ejecutoras de los Pliegos, para conocer cuál es la presencia efectiva del Estado en el territorio.

Segundo, la entidad identifica los bienes o servicios que entrega a distintos usuarios y las brechas de atención en relación con la cobertura, calidad y satisfacción. Para esto, considera los atributos o las características de los bienes y servicios (nivel de servicio) definidos por los órganos rectores competentes del Poder Ejecutivo, considerando las necesidades y oportunidades de la población identificada. De esta forma, la brecha en la provisión de un bien o servicio es la diferencia entre la oferta disponible optimizada de infraestructura (la cual incluye la infraestructura natural) y/o acceso a servicios públicos, y la demanda, a una fecha determinada y ámbito geográfico determinado, y puede ser expresada en términos de cantidad y/o calidad.¹²

Las brechas se clasifican en tres tipos: estructurales, de resultado y de producto. Las brechas estructurales están relacionadas a los obstáculos y limitaciones en las estructuras económicas, sociales y ambientales que frenan el desarrollo sostenible del país. Las brechas de resultados están relacionadas a los obstáculos y limitaciones en las condiciones de vida de las personas⁹. Mientras que, las brechas de producto se relacionan

¹² Adaptado del D.S. N° 027-2017-EF que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

a las limitaciones en la provisión de bienes y servicios brindados por el Estado.

En tanto, las brechas de resultados están identificadas en los planes territoriales, sectoriales e institucionales, por lo que su cierre debería reflejar el logro de resultados finales, intermedios e iniciales, respectivamente; mejorando las condiciones de vida de la población a través de la demanda de mejores servicios. Por otro lado, las brechas de producto están relacionadas con los planes institucionales, específicamente en las acciones estratégicas, cuyo fin es la provisión de productos cumpliendo estándares de calidad.

Tercero, la entidad analiza el diseño y funcionamiento de sus procesos operativos que permiten la producción y entrega de esos bienes y servicios, a fin de identificar posibles áreas de mejora. Posteriormente se analiza los procesos de soporte que apoyan transversalmente a los procesos operativos (p. ej. presupuesto, logística, recursos humanos) e identifica alternativas para optimizar su gestión orientada al cierre de las brechas de atención¹⁰. Para esto, la entidad revisa estadísticas internas (incidencias, quejas de usuarios), informes de evaluación previos, informes de control interno y externo, etc.

Cuarto, la entidad identifica su capacidad operativa para cerrar esas brechas, la cual está determinada por sus recursos físicos (infraestructura y equipos), financieros (asignaciones presupuestarias e ingresos propios), humanos (número y competencias del personal), tecnológicos (sistemas de información), culturales (valores), etc. En conclusión, con la realización de los cuatro pasos anteriormente descritos, la entidad obtiene un diagnóstico de su situación actual.

Fase 2: Futuro deseado

Con el fin de identificar el futuro deseado, la entidad considera, en primer lugar, la visión de futuro en el PEDN vigente y la Propuesta de imagen de futuro del Perú (pre-imagen), como se indica en el Anexo A-1. Además, identifica las aspiraciones y expectativas de la población a la cual sirve, determinando los bienes y/o servicios que le corresponde producir o entregar.

La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, todos los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al futuro deseado, de acuerdo con su mandato.

Luego, la entidad reconoce riesgos, a partir de los escenarios contextuales usados a nivel nacional y del análisis prospectivo que se haya efectuado a nivel sectorial o territorial en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) o en el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), según corresponda. En el caso del Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Organismos Constitucionalmente Autónomos y el Fuego Militar Policial, tendrán en cuenta el análisis prospectivo del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional vigente. Con el análisis de estas dos fases, la entidad elabora un informe en el cual se describe la población a la cual sirve, los bienes y servicios que provee a sus usuarios, las brechas relacionadas a los mismos, y los principales riesgos que enfrenta la entidad.

Fase 3: Políticas y planes coordinados

Habiéndose definido las políticas públicas en cada nivel de gobierno, la entidad toma en cuenta la priorización establecida y el análisis de las fases anteriores, para definir su política institucional e identificar los objetivos que orientan el diseño de su PEI y POI que permitan el cierre de las brechas identificadas en el corto, mediano y largo plazo, además analiza y elige las alternativas de acción más adecuadas, considerando plazos para el cierre de brechas dentro de las orientaciones de las medidas sectoriales.¹³

1. Declaración de Política Institucional:

Es una directriz general que refleja las prioridades y la voluntad política de la entidad en beneficio del ciudadano o su entorno, en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales. Tiene como finalidad orientar el accionar de la entidad.

La declaración de política enuncia de manera sintética los retos prioritarios a ser alcanzados por la entidad en el período del plan, así como los principales lineamientos de política que lo orientarán. Se sustenta en la información analizada, los compromisos del sector y la Política General de Gobierno. Toma en cuenta el marco normativo y las políticas nacionales de relevancia para el sector y la entidad, en concordancia con la Política General de Gobierno.

La declaración de política es una redacción sucinta que contiene:

- a. Objetivos
- b. Lineamientos

¹³ Artículo 13° del Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, Aprueba Reglamento que Regula las Políticas Nacionales

La entidad define su política institucional en relación con la Política General de Gobierno y las políticas nacionales, sectoriales, multisectoriales, regionales o locales, según cada caso.

La política institucional se concreta en los planes institucionales, los cuales se orientan a los objetivos prioritarios definidos en esa política.

2. Articulación de objetivos entre Planes Estratégicos:

Las políticas y planes en el SINAPLAN deben estar armonizados con las Políticas de Estado y los objetivos estratégicos del PEDN. En este sentido, las políticas institucionales de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno se enmarcan en las Políticas de Estado, la Política General de Gobierno, las políticas nacionales, las políticas sectoriales y multisectoriales que correspondan.

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

Un plan adecuadamente elaborado no asegura resultados por sí mismo. Es necesario brindarle seguimiento, y evaluar qué funcionó y qué no durante su implementación. La información que generan las evaluaciones contribuye al aprendizaje de la entidad y a tomar decisiones actuales o futuras con conocimiento de causa.¹⁴

El seguimiento y la evaluación de los planes institucionales permiten distinguir la diferencia entre la planificación y la realidad. Por un lado, el seguimiento consiste en la recopilación periódica de información sobre el cumplimiento de los logros esperados y de las metas físicas y financieras. La evaluación, por otro lado, se define como una valoración

¹⁴ Planificación Estratégica e indicadores de Desempeño en el Sector Públicos.

rigurosa de los planes finalizados o en curso para determinar los factores que contribuyeron o dificultaron alcanzar los efectos esperados.

Asimismo, el seguimiento y evaluación de los planes institucionales permite evidenciar el nivel de cumplimiento y los resultados alcanzados a fin de incorporar medidas para la mejora continua de las intervenciones de la entidad.

Planeamiento estratégico en la universidad nacional Daniel Alcides Carrión

Con Resolución de Consejo Universitario N° 0276-2019-UNDAC-C.U. de fecha 19 de marzo del 2019, se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022 de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, el mismo que fue aprobado y validado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, documento que consta de: I. Declaración de Política Institucional. II Misión Institucional, III Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores), IV. Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores), V Ruta Estratégica, VI Anexos.

Declaración de Política Institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión¹⁵

La U.N.D.A.C, establece pautas orientadoras para el mejor desempeño de las instancias de gobierno y los miembros de la comunidad universitaria, útil para implementar los sistemas de gestión al definir

¹⁵ Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022 de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 0276-2019-UNDAC-C.U. de fecha 19 de marzo del 2019

critérios y marcos de actuación que guían la gestión en todos los niveles y aspectos específicos.

Nuestra Universidad, requiere ser mejorada en base a la gestión y procesos de calidad en el cumplimiento de los fines, la revisión y actualización del software en el sistema informático, la transferencia tecnológica de los logros para el conocimiento y que sean acogidas por instituciones universitarias nacionales y extranjeras.

Los que administran, los administrados y los usuarios de la UNDAC aceptan cumplir libremente las pautas orientadoras plasmadas en las políticas de desarrollo universitario en sus diferentes áreas laborales o de servicio, orientados permanentemente por las acciones transparentes y claras, manteniendo los niveles de dirección y organización instituidas.

Las Políticas de Desarrollo Universitario, se orientan por la Misión, principios, valores institucionales, coherentes con la gestión, adecuados a las exigencias de los criterios establecidos en las Condiciones Básicas de Calidad, comprometida en la mejora continua de la calidad educativa de la universidad; se formula en las líneas de procesos siguientes:

- a. **Formación Universitaria:** Son necesarios e indispensables los servicios de apoyo como la Labor de enseñanza y tutoría, investigación formativa, la infraestructura, el equipamiento, la implementación básica y cumplimiento de funciones en bienestar universitario, vinculación con los grupos de interés.
- b. **Investigación:** La UNDAC, está comprometida en identificar los diversos problemas de la sociedad; para ello realizará investigaciones que coadyuven al desarrollo sustentable en relación a su entorno, la región el país y a nivel universal.

- c. **Responsabilidad Social Universitaria:** La participación social e integración de la Universidad con su entorno, respetando la interculturalidad, inclusión social, el inventario de la cultura e identidad, es el compromiso con responsabilidad social mediante sistemas de gestión de la calidad.
- d. **Gestión Universitaria:** La UNDAC, orienta sus esfuerzos para brindar los servicios de calidad, desarrollando una cultura de mejora continua de planeación, organización, desarrollo y control en la gestión institucional en los espacios que le corresponde.
- e. **Gestión de riesgos y desastres:** Ante diferentes desequilibrios naturales, la UNDAC se integró en las labores de prevención, organización y orientación a los pobladores y la comunidad en general a fin de enfrentar una eventualidad que conlleve a un desastre.
- f. **Medio Ambiente:** La UNDAC, orienta acciones de gestión ambiental en docentes, personal administrativo y estudiantes con el fin de mitigar, reducir y afrontar la problemática ambiental en general.

Objetivos estratégicos institucionales

La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, orienta sus recursos para el mejoramiento de la calidad educativa, centrados en la formación profesional competitiva, la investigación y la responsabilidad social.

Para concretar lo anhelado se estableció los siguientes objetivos estratégicos institucionales 2019 – 2022:

OEI. 01 Formación Académica

Objetivo Estratégico Institucional 1: Mejorar la formación académica de los estudiantes universitarios.

OEI.02 Investigación

Objetivo Estratégico Institucional 2: Fortalecer la investigación formativa científica y tecnológica en la comunidad universitaria.

OEI.03 Extensión Social, Proyección Social y Mejora Continua

Objetivo Estratégico Institucional 3: Fortalecer la proyección social y extensión cultural en la comunidad universitaria.

OEI.04 Gestión Institucional

Objetivo Estratégico Institucional 4: Mejorar la gestión Institucional.

OEI.05 Gestión del Riesgo de Desastres

Objetivo Estratégico Institucional 5: Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres.

Acciones estratégicas institucionales

Las iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los Objetivos Estratégicos Institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se definen a continuación:

OEI. 01 Formación Académica

Objetivo Estratégico Institucional 1: Mejorar la formación académica de los estudiantes universitarios.

AEI.01.01 Programa de fortalecimiento adecuado para la mejora del desempeño docente.

AEI.01.02 Currículos actualizados e implementados para la formación profesional de los estudiantes.

AEI.01.03 Sistema de tutoría integral e implementada para los estudiantes universitarios.

AEI.01.04 Programa de formación continua, implementado para los estudiantes.

AEI.01.05 Infraestructura y equipamiento adecuado para la comunidad universitaria.

AEI.01.06 Servicios de apoyo adecuados para el estudiante universitario.

AEI.01.07 Programas curriculares, de postgrado actualizados en beneficio de los estudiantes.

OEI.02 Investigación

Objetivo Estratégico Institucional 2: Fortalecer la investigación formativa científica y tecnológica en la comunidad universitaria.

AEI.02.01 Investigación formativa adecuada y desarrollada para la comunidad universitaria.

AEI.02.02 Programa de fortalecimiento de capacidades en investigación de manera permanente y especializada para los docentes.

AEI.02.03 Programa de difusión de investigación implementado para la comunidad universitaria.

AEI.02.04 Incubadora de empresas implementada para los estudiantes.

OEI.03 Extensión Social, Proyección Social y Mejora Continua

Objetivo Estratégico Institucional 3: Fortalecer la proyección social y extensión cultural en la comunidad universitaria.

AEI.03.01 Programa de Extensión cultural y Proyección adecuado para la comunidad universitaria y entorno social.

AEI.03.02 Convenios suscritos e implementados para el fortalecimiento social en la comunidad.

AEI.03.03 Programa de conservación del medio ambiente, desarrollado para la comunidad.

AEI.03.04 Centros de producción de bienes y servicios optimizados en beneficio de la comunidad.

OEI.04 Gestión Institucional

Objetivo Estratégico Institucional 4: Mejorar la gestión Institucional.

AEI.04.01 Sistemas de gestión automatizados e implementados con enfoque de procesos para la Universidad.

AEI.04.02 Programa de fortalecimiento de capacidades, implementado para el personal de la Universidad.

AEI.04.03 Programa de licenciamiento institucional implementado en la Universidad.

AEI.04.04 Escuelas Profesionales acreditadas en la universidad.

OEI.05 Gestión del Riesgo de Desastres

Objetivo Estratégico Institucional 5: Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres.

AEI.05.01 Programa de prevención y continuidad operativa implementada ante el riesgo de desastres en la universidad.

2.3. Definición de términos básicos

- ✓ **Actividad:** Tarea o conjunto de tareas necesarias para realizar un proceso.
- ✓ **Alineamiento:** Consistencia de planes, procesos, información, decisiones, acciones, resultados, análisis y aprendizaje; para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad.

El alineamiento efectivo requiere entendimiento común de propósitos y metas, utilización de medidas e información complementaria que permita la planificación, la puesta en marcha, el análisis y la mejora.

- ✓ **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una entidad.
- ✓ **Análisis:** Evaluación de hechos y datos llevada a cabo por una entidad o por sus unidades, para proveer una sólida base para la toma efectiva de decisiones. El análisis de toda la entidad, permite orientar la gestión de sistemas y procesos de trabajo hacia el logro de los resultados clave del negocio y hacia el alcance de los objetivos estratégicos.
- ✓ **Bien o servicio:** Es el resultado de un proceso. Véase la definición de "Producto".
- ✓ **Calidad:** Cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente, para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública, debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas, alineadas con los fines y propósitos superiores de la administración pública, de acuerdo a

resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

- ✓ **Caracterización de procesos:** Se conoce como caracterización de un proceso a la descripción de las características que tiene el mismo, la cual se grafica en una ficha técnica de proceso o una ficha de proceso o una ficha de procedimiento. La ficha del proceso es un documento que presenta los elementos que lo conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad.
- ✓ **Competencia (de los servidores):** Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades.
- ✓ **Desempeño:** Consecuencias y resultados obtenidos de procesos, productos y clientes internos y externos; que permiten la evaluación y comparación de los resultados de la entidad con metas, estándares, resultados pasados y resultados de los competidores. El desempeño puede ser expresado en términos financieros o no financieros.
- ✓ **Destinatario de los bienes y servicios:** es el cliente que puede ser un ciudadano, persona, grupo, entidad, empresa, entre otros que accede a un bien o servicio o ambos, ofrecido por un proveedor; con el fin de satisfacer una o más necesidades. La terminología que utilice cada entidad debe de adaptarse de acuerdo a la naturaleza del bien o servicio que proporciona.
- ✓ **Diagrama de Afinidad:** Herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones, etc.) agrupándolos en función de las relaciones naturales que existen entre ellos.
- ✓ **Diagrama de Causa-Efecto (diagrama de espina de pescado o de Ishikawa):** Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, en una representación gráfica.

- ✓ **Diagrama de Flujo:** Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora, al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.
- ✓ **Diagrama de Pareto:** Gráfico de barras ordenadas de mayor a menor frecuencia, que compara la importancia de los diferentes factores que intervienen en un problema y ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que deben tratarse.
- ✓ **Dueño de Proceso:** Persona que ocupa el cargo y tiene la responsabilidad del manejo del órgano, unidad orgánica o área, quién realiza la ejecución o desarrollo de un proceso y garantiza que el bien y servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario del mismo. También se le conoce como dueño o propietario del proceso.
- ✓ **Economía:** Utilización racional de los recursos públicos ajustados estrictamente a los requerimientos.
- ✓ **Eficacia:** Consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano. Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- ✓ **Eficiencia:** Optimización de los resultados alcanzados por la administración pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- ✓ **Excelencia:** Calidad constantemente mejorada con resultados sostenibles, tendencias crecientes de mejora y resultados que comparan favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.
- ✓ **Gestión por procesos:** Enfoque metodológico que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y formas de trabajo contenidas en la “cadena de valor”, a fin de convertirlas en una secuencia, que asegure que los bienes y

servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles.

Comprende la identificación, el análisis, la mejora o cambio radical e incluye el uso de herramientas, metodologías y su control.

La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:

- a) La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
- b) La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la entidad: procesos misionales, de soporte a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
- c) La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
- d) La definición secuencial detallada y precisa, de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
- e) La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
- f) La definición de indicadores, que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.
- g) La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua, de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
- h) La implementación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.

- ✓ **Indicador:** Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.
- ✓ **Innovación:** Cambios significativos para la mejora de bienes, servicios, procesos o de la efectividad organizacional y la creación de nuevo valor para las partes interesadas. Comprende la adopción de una idea, proceso, tecnología, producto o modelo de negocio que es o bien nuevo o se aplica en forma nueva. El resultado de la innovación es un cambio abrupto o disruptivo en resultados, productos o procesos.
- ✓ **Integración:** Armonización de planes, procesos, información, decisión sobre los recursos, acciones, resultados y análisis para apoyar las metas clave a nivel de toda la entidad. La integración efectiva va más allá del alineamiento y se alcanza cuando los componentes individuales de un sistema de gestión de desempeño operan como una unidad totalmente interconectada.
- ✓ **Manual de la calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una entidad. Los manuales de la calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada entidad en particular.
- ✓ **Mapa de Procesos:** Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una entidad.
- ✓ **Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos y aumentar la satisfacción de los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y de otras partes interesadas.
- ✓ **Metas:** Condiciones futuras o niveles de desempeño que se intenta alcanzar. Son puntos finales que guían la acción. Pueden ser tanto de corto

como de largo plazo. Las metas cuantitativas, frecuentemente mencionadas como “objetivos”, incluyen un valor numérico o un rango.

- ✓ **Misión:** Función global de una entidad. La misión responde a la pregunta: ¿Qué está intentando alcanzar la entidad? La misión puede definir quiénes son los destinatarios de los bienes y servicios a ser atendidos, las competencias esenciales o la tecnología utilizada. Declaración que describe el propósito o razón de ser de una entidad.
- ✓ **Objetivos Estratégicos:** Respuestas o aspiraciones de una entidad para abordar los principales cambios, mejoras, o desafíos de la competitividad o sociales y del cumplimiento de su misión. Generalmente se enfocan tanto en aspectos internos como externos y se relacionan con las principales oportunidades (desafíos estratégicos).
- ✓ **Establecen** las orientaciones a largo plazo de una entidad y guían la asignación y la redistribución de recursos.
- ✓ **Partes Interesadas:** Todos los grupos que son o pueden verse afectados por las acciones y éxito de la entidad. Ejemplos de partes interesadas son: destinatarios de los bienes y servicios, trabajadores, socios/aliados, accionistas, directorio, donantes, proveedores, contribuyentes, cuerpos reguladores; y comunidades locales y profesionales.
- ✓ **Plan de Acción (Plan de trabajo institucional):** Acciones específicas para alcanzar objetivos estratégicos tanto de largo como de corto plazo. Los planes de acción incluyen detalles de compromisos de recursos y horizontes temporales para su cumplimiento. El desarrollo de los planes de acción representa la etapa crítica en la planificación cuando los objetivos estratégicos y las metas se especifican de manera tal que se puedan desplegar a través de toda la entidad en forma efectiva y entendible.
- ✓ **Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una entidad relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- ✓ **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que tienen el propósito de producir un resultado o producto para un destinatario de bienes y servicios (internos o externos). Generalmente los procesos involucran combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas y materiales en una serie definida de pasos y acciones. Los procesos raramente operan en forma aislada y deben ser considerados en relación con otros procesos que pueden influir en ellos.
- ✓ **Proceso de Nivel 0:** Usualmente se utiliza el término Macroproceso para denominar grupos de procesos.
- ✓ **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 3:** Tercer nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0.
- ✓ **Proceso de Nivel N:** Último nivel de desagregación de un Proceso de Nivel 0. Se describe a través de procedimientos que lo conforman.
- ✓ **Procedimiento:** Es la descripción de forma específica y detallada del último nivel desagregado del proceso, de cómo se lleva a cabo. Son las instrucciones, pautas, pasos que describen la forma de ejecutar un proceso de Nivel N.
- ✓ **Producto:** Bien o servicio creado por el proceso.
- ✓ **Productividad:** Medida de la eficiencia del uso de los recursos. Aunque el término es aplicado a menudo a factores individuales, tales como el personal (productividad del trabajo), máquinas, materiales, energía y capital, el

concepto de productividad se aplica también a la totalidad de los recursos empleados para producir resultados.

- ✓ **Propósito: Razón** fundamental por la cual una entidad existe. El rol primario del propósito es inspirar a una entidad y guiarla a establecer sus valores. El propósito es generalmente amplio y permanente.
- ✓ **Proveedor:** Entidad o persona que proporciona un bien y servicio. Un proveedor puede ser interno o externo a la entidad. En una situación contractual el proveedor puede denominarse “contratista”.
- ✓ **Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- ✓ **Satisfacción del ciudadano o destinatario de los bienes y servicios:** Percepción del usuario o cliente interno y externo sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- ✓ **Servidor Público:** Todas las personas activamente involucradas en cumplir el trabajo de la entidad, incluyendo los trabajadores (permanentes, a tiempo parcial, temporales, personal contratado supervisado por la entidad) y voluntarios, cuando corresponda. El personal incluye a los líderes de equipos, supervisores y gerentes a todo nivel.
- ✓ **Tarea: Pasos** a seguir para la ejecución de una actividad.
- ✓ **Visión:** Estado futuro deseado de la entidad. La visión describe hacia dónde la entidad está orientada, lo que intenta ser o cómo desea ser percibida en el futuro.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La gestión por procesos incide de manera favorable en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- a) La determinación de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.
- b) El seguimiento, medición y análisis de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.
- c) La mejora de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.

2.5. Identificación de Variables

Variables Independientes

- Gestión por procesos
- Determinación de procesos
- Medición de procesos
- Mejora de procesos

Variables Dependientes

Cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADORES
Gestión por Procesos	La Gestión por Procesos es la forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de manera transversal y secuencial a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, así como con el logro de objetivos institucionales ¹⁶ .	<p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p> <p>Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - N° de productos que ofrece la UNDAC. - N° de procesos implementados. - N° de subprocesos identificados. - N° de responsables de procesos identificados. - N° de centros de costos identificados - N° de mapas de procesos - N° de reclamos - N° de quejas

¹⁶ Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública. Pag. 4

<p>Objetivos Institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión</p>	<p>Los OEI definen los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna definidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. De acuerdo con su mandato, una</p>	<p>Mejorar la Gestión Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - N° de estudiantes satisfechos - N° de procedimientos administrativos innecesarios eliminados <p>Porcentaje de avance de las diversas gestiones institucionales</p>
--	--	---	---

	entidad puede plantearse varios OEI ¹⁷		-
--	--	--	---

¹⁷ Guía para el Planeamiento Institucional, aprobado por la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

De acuerdo al tema de investigación y a la naturaleza de los problemas y objetivos formulados el presente estudio corresponde a una investigación aplicada.

3.2. Método de Investigación

En la presente investigación se empleará el método Descriptivo y Explicativo.

3.3. Diseño de Investigación

“El diseño de investigación que se aplicará en este tipo de estudio será el siguiente:

$$M = O_x r O_y$$

Dónde:

M = muestra en la que se realizara el estudio

O = observaciones obtenidas en cada una de las variables

X = Gestión por Procesos

Y= Objetivos Institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

r = Relación entre las variables de estudio¹⁸.

3.4. Población y Muestra:

La población de estudio estará conformada por 800 elementos integrados por docentes, trabajadores administrativos y estudiantes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

3.4.1. Unidad de análisis

La Unidad de Análisis, está representado por los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes de distintas Escuela Profesionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, los mismos que comprenden 800 elementos.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

BENEFICIARIOS	POBLACIÓN	Docentes, personal administrativo y estudiantes	TOTAL
Comunidad Universitaria de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión	800	Docentes	200
		Trabajadores Administrativos	170
		Estudiantes universitarios	430
TOTAL	800		800

3.4.2. Muestras de la Investigación

¹⁸ Sanchez Carlessi Hugo , Reyes Meza ,Carlos , Metodología y Diseños en la Investigación Científica, Editorial Visión Universitaria , Cuarta Edición , Lima –Perú 2014

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico simple es disponible del marco maestral.

Formula:

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{E^2 N + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = seguridad (nivel de confianza)

P = Proporción de la población

Q = Complemento de la proporción poblacional

E = Precisión (margen de error)

Reemplazando valores para el cálculo tenemos:

n = ?

N = 800

Z = 95% = 1.96

P = 50% = 0.50

Q = 50% = 0.50

E = 5% = 0.05

$$n = \frac{800(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.05)^2 800 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{768.32}{2.9604}$$

$$n = 260 \text{ elementos}$$

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

3.5.1. Técnicas

Para la recolección de datos se ha aplicado la técnica de la encuesta a los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes universitarios de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Asimismo, se ha aplicado la técnica de análisis documental.

3.5.2. Instrumentos

En la técnica de la encuesta se aplicará como instrumento el cuestionario y en la técnica de análisis documental, se aplicará como instrumento la guía de análisis documental.

3.6. Técnicas de procesamientos y análisis de datos

Se han aplicado las siguientes técnicas:

- a) Análisis documental
- b) Indagación de datos cualitativos y cuantitativos
- c) Conciliación de datos
- d) Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.
- e) Comprensión de gráficos

3.7. Tratamiento Estadístico

3.7.1. Ordenamiento y clasificación

Esta técnica se ha aplicado para determinar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada para interpretar y obtener los resultados.

3.7.2. Registro manual

Se ha aplicado esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.

3.7.3. Proceso computarizado con Excel

Se ha aplicado para determinar cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

3.7.4. Proceso computarizado con SPSS

Se ha aplicado para digitar, procesar y analizar datos de las encuestas y determinar indicadores promedios chi-Cuadrado para contrastar las hipótesis.

3.8. Selección y validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

3.8.1. Selección y validación

Datos Informativos:

Nombre del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
Dr. Fortunato INGA JACAY	Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración – UNDAC	- Mireyya Mellina TUFINO TRINIDAD

3.8.2. Aspectos de la evaluación

Indicadores	CRITERIOS	Nunca 10 - 20	Regular 21 – 40	Bueno 41 – 60	Muy Bueno 61 - 80	Excelente 81 – 100
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado				69	
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable			70		
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación				72	
Organización	Existe una organización lógica				73	
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados			69		

Consistencia.	Emplea Teorías Científicas				73	
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables			69		
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo				68	

Puntaje Total: 70.38 puntos

Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono
Yanacancha, junio del 2020			917819469

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **70.38** puntos. Lo que significa que el instrumento es válido, puesto que para el investigador le ha permitido medir.

Confiabilidad del instrumento

El instrumento de confiabilidad para la presente investigación es el Coeficiente Alfa de Conbrach, para ello se ha requerido de una sola administración de medición y que dentro de la teoría toma valores entre cero y uno y el coeficiente se ha aplicado generalmente a ítems que tiene más de dos alternativas. De allí que los criterios establecidos son:

Baja Confiabilidad : Cuando $0.5 \leq \alpha \leq 0.59$

Moderada : Cuando $0.6 \leq \alpha \leq 0.75$

Alta Confiabilidad : Cuando $0.76 \leq \alpha \leq 0.89$

Muy Alta : Cuando $0.90 \leq \alpha \leq 1.00$

Estadística para los ítems:

PREGUNTAS	MEDIA DE LA ESCALA	VARIANZA DE LA ESCALA	CORRELACIÓN DEL ELEMENTO	ALFA DE CONBRACH
P1	60.39	47.83	0.576	0.781
P2	61.08	58.23	0.291	0.793
P3	57.63	61.35	0.472	0.806
P4	60.29	59.11	0.604	0.708
P5	57.36	61.34	0.582	0.802
P6	59.16	60.54	0.538	0.751
P7	58,34	57.41	0.482	0.811
P8	60.19	58.17	0.367	0.772
P9	59.23	58.35	0.620	0.693
P10	60.62	56.26	0.709	0.803
P11	58.59	60.48	0.731	0.716
P12	60.19	58.17	0.367	0.772
P13	58.59	60.48	0.731	0.716
P14	59.23	58.35	0.620	0.693

El presente cuadro nos demuestra que el cuestionario en su totalidad presenta consistencia interna puesto que los coeficientes Conbrach para cada ítem son significativos y si nosotros desearíamos omitir un ítem cuyo valor es más bajo, esto no afectaría a la confiabilidad.

Estadístico de Fiabilidad Total

ALFA DE CRONBACH	NUMERO DE ELEMENTOS
0.816	14

El coeficiente Alfa obtenido es de **0.816**, lo que permite afirmar categóricamente que el instrumento en su versión de 14 ítems o preguntas tiene una Alta Confiabilidad.

Esto significa que existe la posibilidad si al excluir una pregunta del cuestionario nos permite mantener o aumentar la confiabilidad interna que presenta el instrumento, permitiéndonos mejorar la construcción de las preguntas para capturar la opinión o posición que tiene cada sujeto en la muestra.

3.9. Orientación ética

La elaboración del presente tema de investigación en relación a los antecedentes, al marco teórico, a las variables de estudio se han considerado y citado a autores relacionados con el tema expuesto en el contenido y referencias bibliográficas, teniendo presente el Código de Ética para la investigación de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, habiendo respetado la autoría en las fuentes de información consultadas en el tema de investigación.

En el ámbito de la presente tesis de investigación se ha aplicado a los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes universitarios respetando su dignidad humana, su identidad, la confidencialidad y su privacidad.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del Trabajo de Campo

En el trabajo de campo realizado en la presente investigación se ha efectuado de acuerdo al universo de estudio. La unidad de análisis está representada por los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes universitarios de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión que integran 260 elementos. Se ha estructurado como instrumento de recolección de datos el cuestionario compuesto de 14 preguntas cerradas para la obtención de información sobre “Gestión por procesos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos institucionales de la universidad nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco – 2019”. Los resultados de los datos obtenidos se contabilizaron en frecuencias y porcentajes, presentados en cuadros y gráficos. Se establecieron medidas de tendencia central (promedios) y medidas de dispersión (Desviación Estándar) mediante la aplicación del Software SPSS versión 25. Los resultados de la encuesta se analizaron cada pregunta formulada a los encuestados para determinar las inferencias a un nivel de significación estadística del 5%. Se aplicó la prueba del Chi-Cuadrado para establecer el grado de influencia entre las unidades obtenidas de las variables de estudio.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos

4.2.1. Evaluación del producto para gestión de capacidades

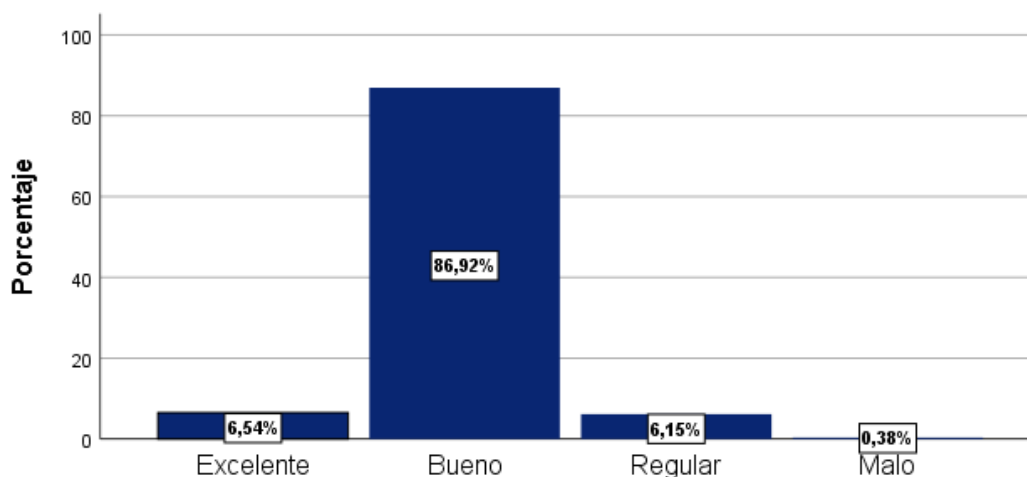
A la pregunta: ¿Cómo considera que la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 01

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	17	6,54	6,54	6,5
	Bueno	226	86,92	86,92	93,5
	Regular	16	6,15	6,15	99,6
	Malo	1	,4	,4	100,0
	Total	260	100,00	100,00	

GRÁFICO N° 01: Cuestionario Pregunta N.° 1:



Interpretación:

Con relación a la pregunta N° 01, el 86.92% de los encuestados considera como bueno que la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en

el 2019, el 6.54% considera Excelente, 6.15% considera como regular y el 0.38% como malo.

4.2.2. Evaluación del producto para la formación continúa de los estudiantes

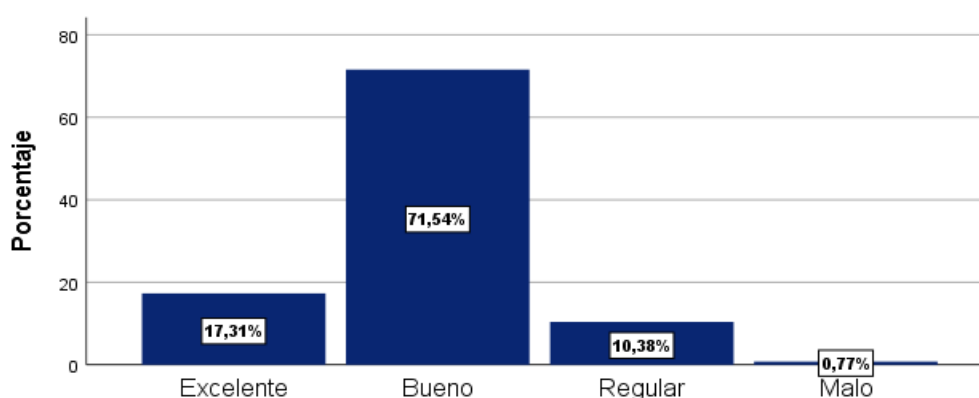
A la pregunta: ¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUNCIA

Tabla N° 02

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	45	17,31	17,31	17,3
	Bueno	186	71,54	71,54	88,8
	Regular	27	10,38	10,38	99,2
	Malo	2	0,77	0,77	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 02: Cuestionario Pregunta N° 2:



Interpretación:

Respecto a la pregunta N° 02, el 71.54% de encuestados considera que como bueno la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel

Alcides Carrión, en el 2019, el 17.31% considera como excelente, el 10.38 como regular y el 0.77% como malo.

4.2.3. Evaluación del producto para la formación académica de los estudiantes

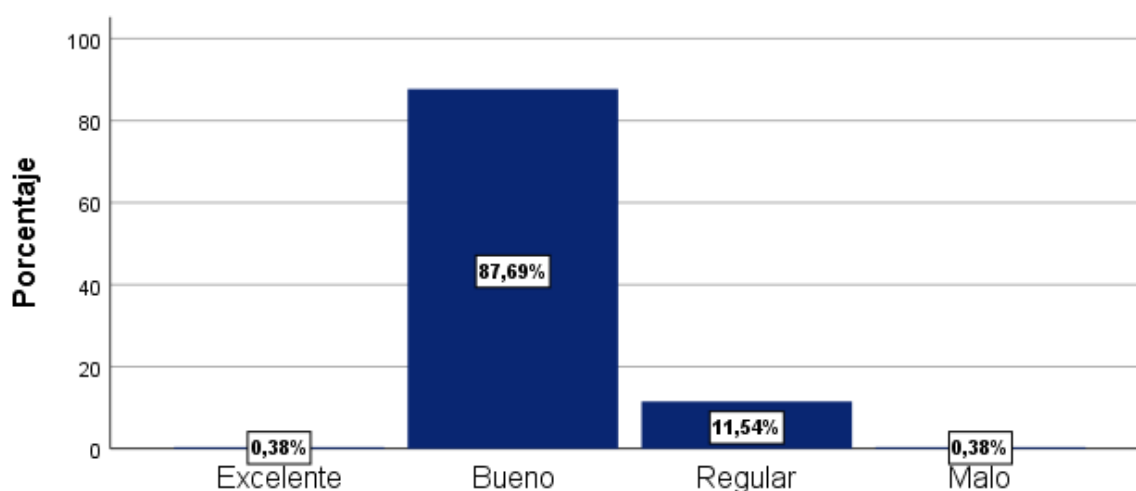
A la pregunta: ¿Cómo considera la gestión por procesos sobre las acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 03

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	0,38	0,38	,4
	Bueno	228	87,69	87,69	88,1
	Regular	30	11,54	11,54	99,6
	Malo	1	0,38	0,38	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 03: Cuestionario Pregunta N° 3:



Interpretación

Concerniente a la pregunta N° 3, EL 87.69% de encuestados considera como bueno la gestión por procesos sobre las acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019, mientras que el 11.54% lo considera regular, el 0.38% excelente y 0.38% malo.

4.2.4. Evaluación del producto para la gestión de tutoría

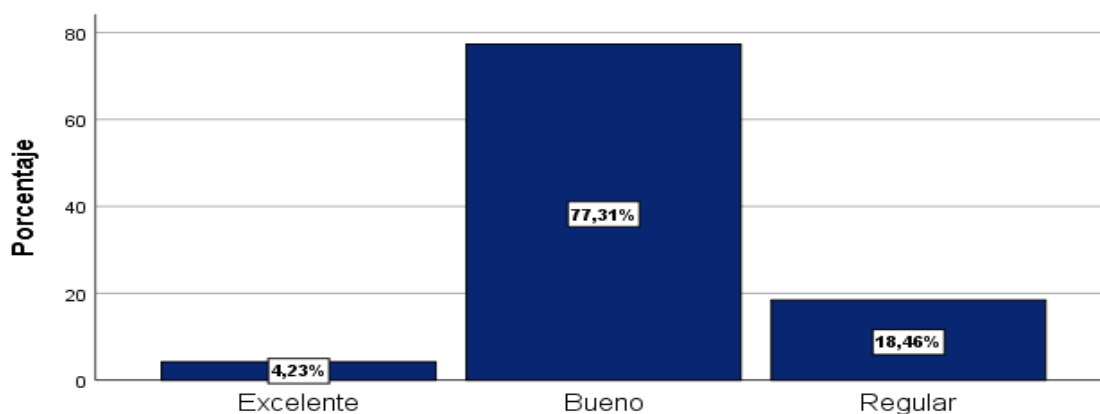
A la pregunta: ¿Cómo evalúa la determinación de procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 04

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	11	4,23	4,23	4,2
	Bueno	201	77,31	77,31	81,5
	Regular	48	18,46	18,46	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRAFICO N° 04: Cuestionario Pregunta N° 4:



Interpretación:

En la pregunta N° 4, el 77.31% evalúa como bueno la determinación de procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019, el 18.46% evalúa como regular y el 4.23 evalúa como excelente.

4.2.5. Evaluación del producto para el fortalecimiento de capacidades en investigación

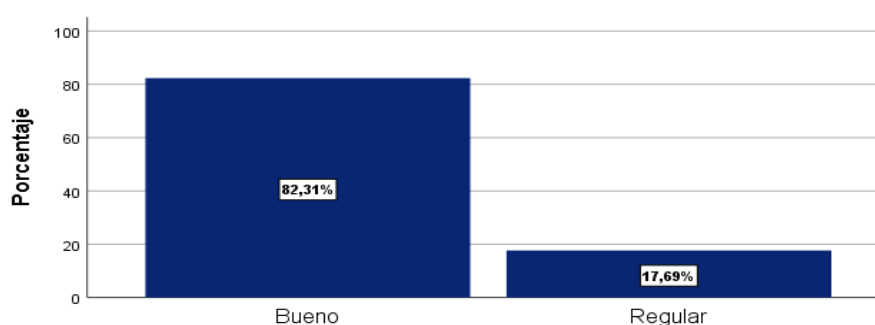
A la pregunta: ¿Cómo evalúa la medición de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 05

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	214	82,31	82,31	82,3
	Regular	46	17,69	17,69	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRAFICO N° 05



Interpretación:

Del análisis de los resultados de la pregunta N° 5, se observa que el 82.31% de encuestados evalúa como bueno la medición de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019 y el 17.69% evalúa como regular.

4.2.6. Evaluación del producto de difusión de investigación formativa

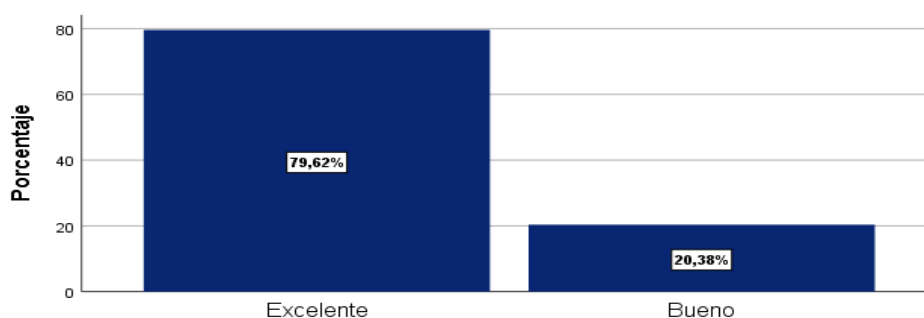
A la pregunta: ¿Cómo consideraría la mejora de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 06

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	207	79,62	79,62	79,6
	Bueno	53	20,38	20,38	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRAFICO N° 06: Cuestionario Pregunta N° 6:



Interpretación:

Respecto a la pregunta N° 6, el 79.62% de encuestados considera como excelente la mejora de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019 y el 20.38% considera como bueno.

4.2.7. Evaluación del producto para incubadora de empresas

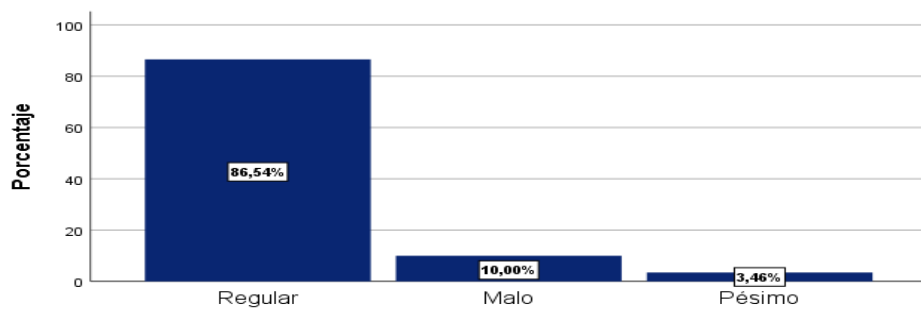
A la pregunta: ¿Cómo evalúa los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

TABLA N° 07

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	225	86,54	86,54	86,5
	Malo	26	10,00	10,00	96,5
	Pésimo	9	3,46	3,46	100,0
	Total	260	100,0	100,00	

GRAFICO N° 07: Cuestionario Pregunta n.º 7:



Interpretación:

Respecto a la pregunta N° 7, el 86.54% de encuestados evalúa como regular los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019, el 10.00% evalúa como malo y el 3.46% evalúa pésimo.

4.2.8. Evaluación del producto para el fortalecimiento social en la comunidad

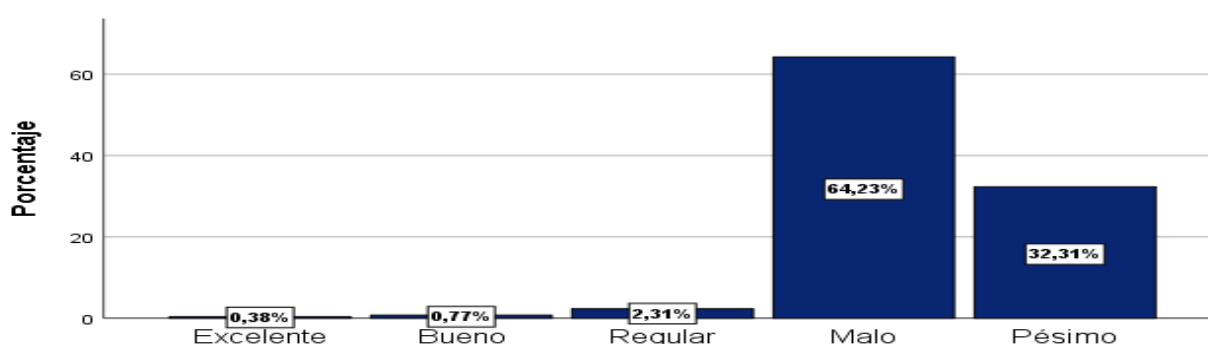
A la pregunta: ¿Cómo evalúa la eficiencia de los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 08

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	0,38	0,38	,4
	Bueno	2	0,77	0,77	1,2
	Regular	6	2,31	2,31	3,5
	Malo	167	64,23	64,23	67,7
	Pésimo	84	32,31	32,3	100,0
	Total	260	100,00	100,00	

GRAFICO N° 08: Cuestionario Pregunta N° 8:



Interpretación:

Concerniente a la pregunta N° 8 el 64.23% de encuestado evalúa como malo la eficiencia de los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019, el 32.31% evalúa como pésimo, el 2.31% evalúa regular, el 0.77% evalúa como bueno y el 0.38% evalúa excelente.

4.2.9. Evaluación del producto para la gestión ambiental

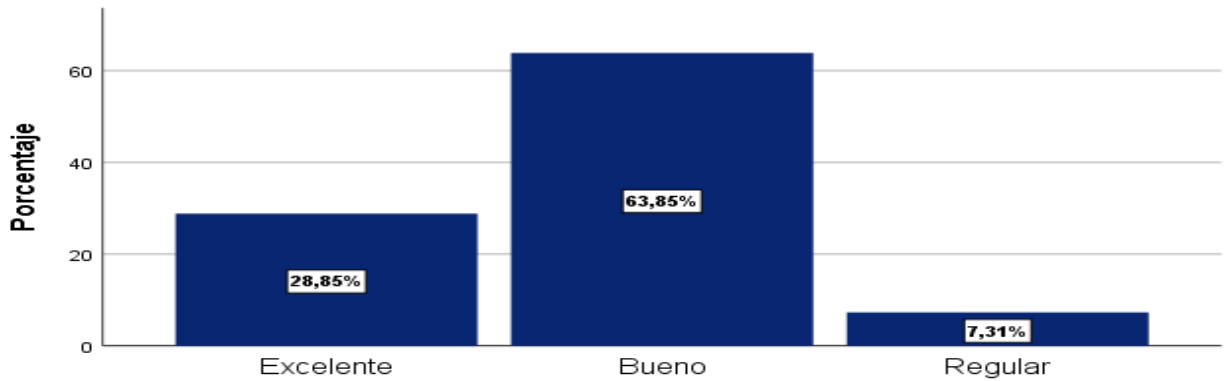
A la pregunta: ¿Cómo evalúa los objetivos institucionales para el desarrollo institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 09

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	75	28,85	28,85	28,8
	Bueno	166	63,85	63,85	92,7
	Regular	19	7,31	7,31	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRAFICO N° 09: Cuestionario Pregunta N° 9:



Interpretación:

Respecto a la pregunta N° 9, el 63.85% de encuestados evalúa como bueno los objetivos institucionales para el desarrollo institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019, el 28.85% evalúa como excelente y el 7.31% evalúa como regular.

4.2.10. Evaluación del producto para modernización tecnológica

A la pregunta: ¿Cómo evalúa el cumplimiento de objetivos institucionales en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

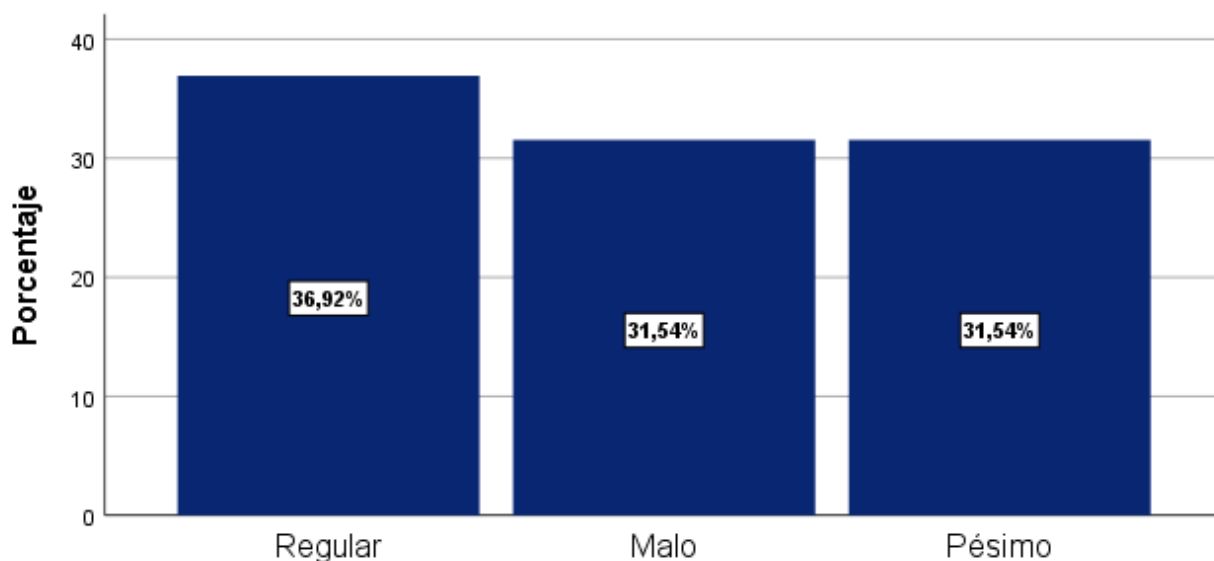
ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Regular	96	36,92	36,92	36,9
	Malo	82	31,54	31,54	68,5
	Pésimo	82	31,54	31,54	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRAFICO N° 10: Cuestionario Pregunta N° 10:



Interpretación:

En los resultados de la pregunta N° 10, se observa que el 36.92% evalúa como bueno el cumplimiento de objetivos institucionales en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019, el 31.54% evalúa malo, así mismo el 31.54% evalúa como pésimo el cumplimiento de objetivos institucionales.

4.2.11. Evaluación de la calidad administrativa

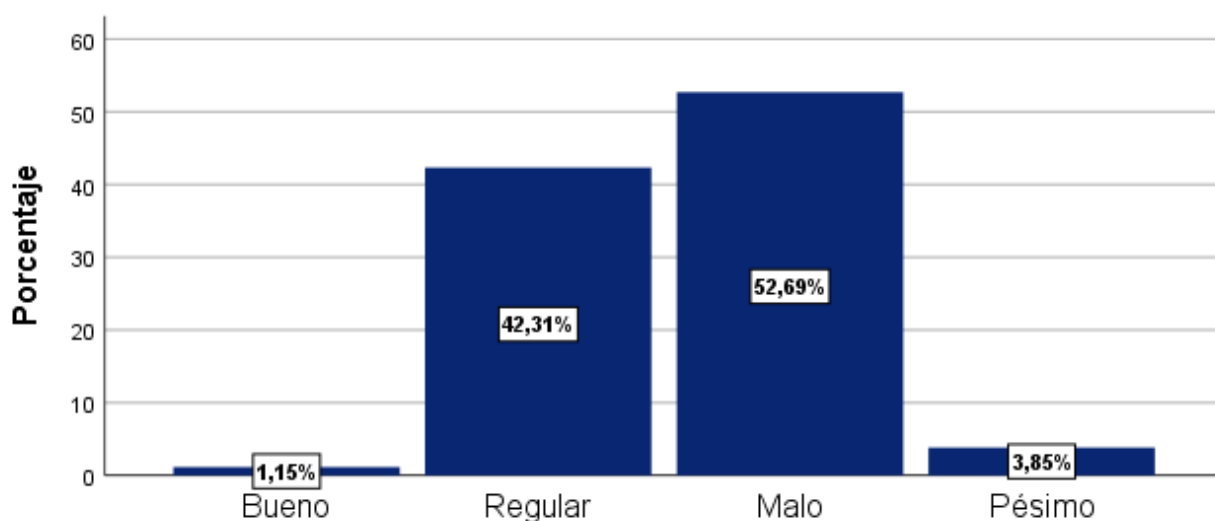
A la pregunta: ¿Cómo evalúa los procedimientos desarrollados por los trabajadores administrativos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	3	1,15	1,15	1,2
	Regular	110	42,31	42,31	43,5
	Malo	137	52,69	52,69	96,2
	Pésimo	10	3,85	3,85	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRAFICO N° 11: Cuestionario Pregunta N° 11:



Interpretación:

En la pregunta N° 11 se observa que el 52.69% evalúa como malo los procedimientos desarrollados por los trabajadores administrativos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en el 2019, el 42.31% evalúa como regular, 3.85% evalúa como pésimo y el 1.15% evalúa bueno.

4.2.12. Evaluación del producto para la gestión del conocimiento administrativo

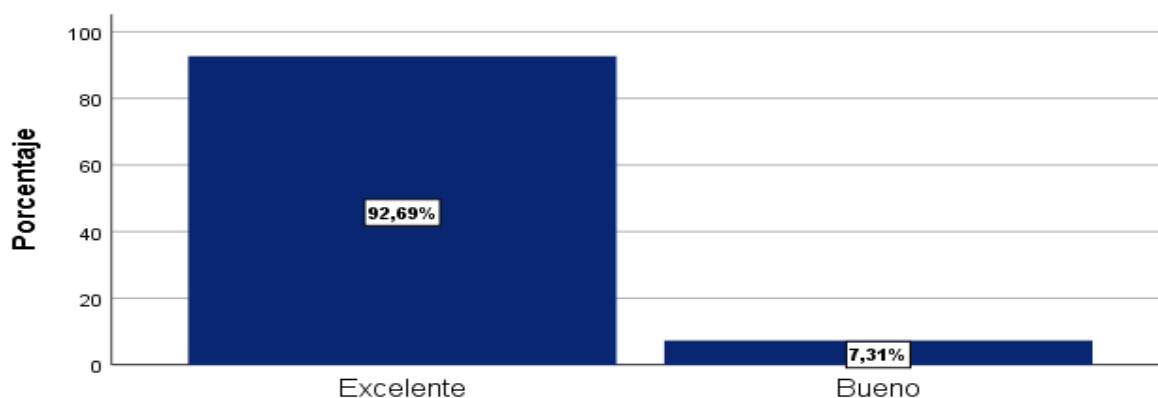
A la pregunta: ¿Cómo considera que deben ser los productos que debe entregarse para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	241	92,69	92,69	92,7
	Bueno	19	7,31	7,31	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRAFICO N° 12: Cuestionario Pregunta N° 12:



Interpretación:

Respecto a la pregunta N° 12, el 92.69% de los encuestados considera que los productos que debe entregarse para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019 debe ser excelente y el 7.31% considera bueno.

4.2.13. Evaluación del producto de la gestión de riesgo de desastres

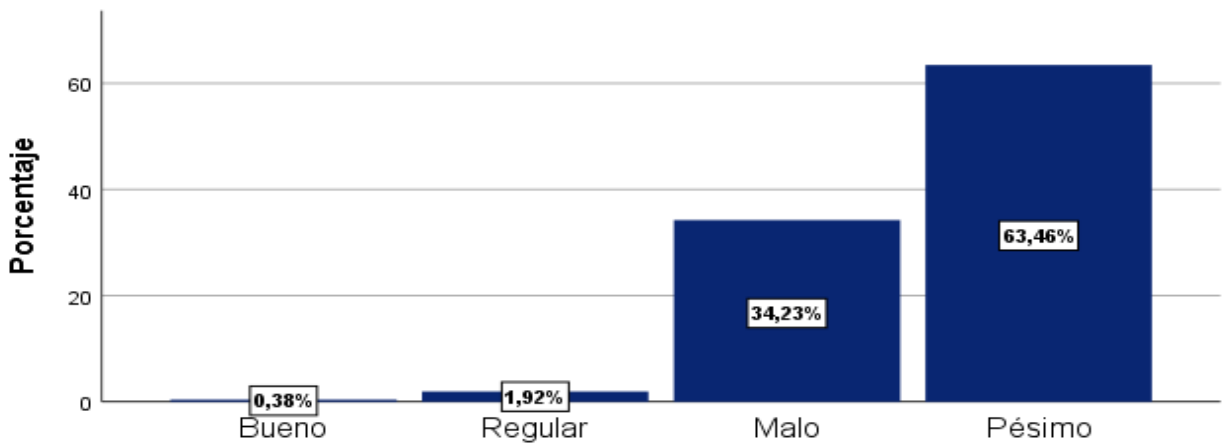
A la pregunta: ¿Cómo evalúa la falta de implementación de la gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	1	,38	,38	,4
	Regular	5	1,92	1,92	2,3
	Malo	89	34,23	34,23	36,5
	Pésimo	165	63,46	63,46	100,0
	Total	260	100,0	100,0	

GRAFICO N° 13: Cuestionario Pregunta N° 13:



Interpretación:

Con relación a la pregunta N° 13, el 63.46% de los encuestados evalúa pésimo la falta de implementación de la gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019, el 34.23% considera malos, el 1.92% evalúa regular y el 0.38% bueno.

4.2.14. Evaluación del producto de la gestión de riesgo de desastres

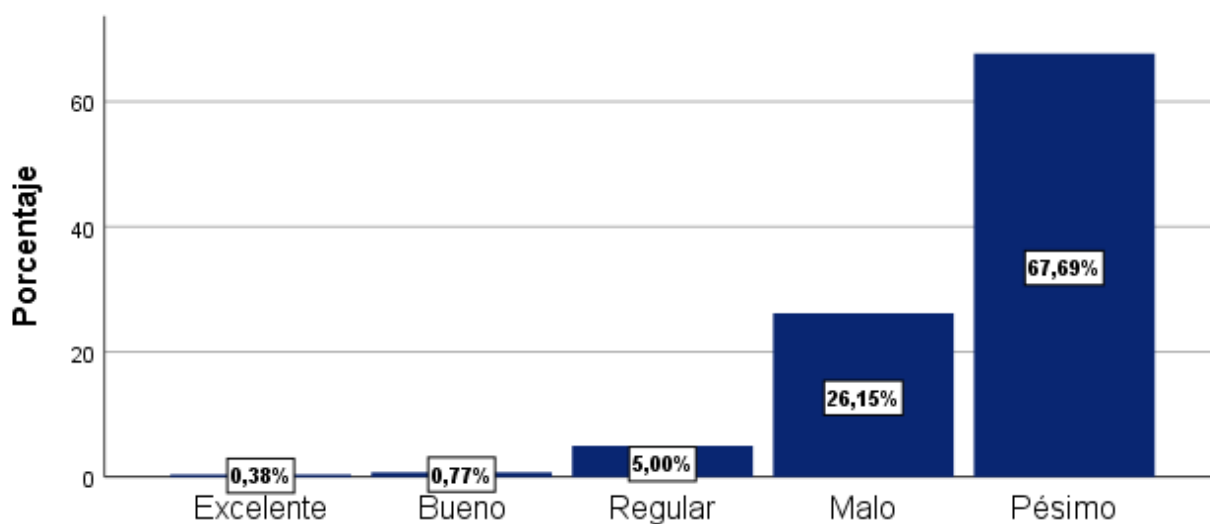
A la pregunta: ¿Cómo considera la falta de capacitación a los trabajadores en gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Tabla N° 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	,38	,38	,4
	Bueno	2	,77	,77	1,2
	Regular	13	5,00	5,00	6,2
	Malo	68	26,15	26,15	32,3
	Pésimo	176	67,69	67,69	100,0
	Total		260	100,0	100,0

GRAFICO N° 14: Cuestionario Pregunta N° 14:



Interpretación:

Respecto a la pregunta N° 14, el 67.69% de encuestados considera pésimo la falta de capacitación a los trabajadores en gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019, el 26.15% considera malo, el 5.00% considera regular, el 0.77% considera bueno y el 0.38% considera excelente.

4.3. Prueba de Hipótesis

4.3.1. Contrastación de Hipótesis General

H₀: La gestión por procesos no incide de manera favorable en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019.

H₁: La gestión por procesos incide de manera favorable en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Como considera que la gestión por procesos incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UNDAC en el 2019? * ¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?	260	100,0%	0	0,0%	260	100,0%

Tabla cruzada ¿Cómo considera que la gestión por procesos incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UNDAC en el 2019? ¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?							
			¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?				Total
			Excelente	Bueno	Regular	Malo	
¿Como considera que la gestión por	Excelente	Recuento	7	8	2	0	17
		Recuento esperado	2,9	12,2	1,8	,1	17,0

procesos incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UNDAC en el 2019?		% del total	2,7%	3,1%	0,8%	0,0%	6,5%
	Bueno	Recuento	30	171	23	2	226
		Recuento esperado	39,1	161,7	23,5	1,7	226,0
		% del total	11,5%	65,8%	8,8%	0,8%	86,9 %
	Regular	Recuento	8	7	1	0	16
		Recuento esperado	2,8	11,4	1,7	,1	16,0
		% del total	3,1%	2,7%	0,4%	0,0%	6,2%
	Malo	Recuento	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,2	,7	,1	,0	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	0,4%
Total	Recuento	45	186	27	2	260	
	Recuento esperado	45,0	186,0	27,0	2,0	260,0	
	% del total	17,3%	71,5%	10,4%	0,8%	100,0 %	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,516 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	22,422	9	,008
Asociación lineal por lineal	,000	1	,987
N de casos válidos	260		
a. 11 casillas (68.8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .01.			

Análisis Estadístico

Como el estadístico tiene una probabilidad menor a 0.05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la gestión por procesos incide de manera favorable en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019.

4.3.2. Contrastación de Hipótesis específica

Hipótesis específica (a)

H₀: La determinación de procesos en los procedimientos administrativos no influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.

H₁: La determinación de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2019.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo evalúa la determinación de procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019? * ¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?	260	100,0%	0	0,0%	260	100,0%

Tabla cruzada ¿Cómo evalúa la determinación de procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019? *¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?							
			¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?				
			Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
¿Cómo evalúa la determinación de procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?	Excelente	Recuento	0	7	4	0	11
		Recuento esperado	1,9	7,9	1,1	,1	11,0
		% del total	0,0%	2,7%	1,5%	0,0%	4,2%
	Bueno	Recuento	32	147	20	2	201
		Recuento esperado	34,8	143,8	20,9	1,5	201,0
		% del total	12,3%	56,5%	7,7%	0,8%	77,3%
	Regular	Recuento	13	32	3	0	48
		Recuento esperado	8,3	34,3	5,0	,4	48,0
		% del total	5,0%	12,3%	1,2%	0,0%	18,5%
Total		Recuento	45	186	27	2	260
		Recuento esperado	45,0	186,0	27,0	2,0	260,0
		% del total	17,3%	71,5%	10,4%	0,8%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,667 ^a	6	,034
Razón de verosimilitud	12,928	6	,044
Asociación lineal por lineal	8,770	1	,003
N de casos válidos	260		

a. 6 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .08.

Análisis Estadístico

Como el estadístico tiene una probabilidad menor a 0.05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la determinación de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2019.

Hipótesis específica (b)

H₀: El seguimiento, medición y análisis de procesos en los procedimientos administrativos no influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2019.

H₁: El seguimiento, medición y análisis de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2019.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo evalúa la medición de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019? * ¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de	260	100,0%	0	0,0%	260	100,0%

objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?						
--	--	--	--	--	--	--

Tabla cruzada ¿Cómo evalúa la medición de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?*¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?							
			¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?				
			Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
¿Cómo evalúa la medición de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?	Bueno	Recuento	33	152	27	2	214
		Recuento esperado	37,0	153,1	22,2	1,6	214,0
		% del total	12,7%	58,5%	10,4%	0,8%	82,3%
	Regular	Recuento	12	34	0	0	46
		Recuento esperado	8,0	32,9	4,8	,4	46,0
		% del total	4,6%	13,1%	0,0%	0,0%	17,7%
Total		Recuento	45	186	27	2	260
		Recuento esperado	45,0	186,0	27,0	2,0	260,0
		% del total	17,3%	71,5%	10,4%	0,8%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,767 ^a	3	,033
Razón de verosimilitud	13,564	3	,004
Asociación lineal por lineal	7,828	1	,005
N de casos válidos	260		
a. 3 casillas (37.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .35.			

Análisis Estadístico

Como el estadístico tiene una probabilidad menor a 0.05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que el seguimiento, medición y análisis de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2019.

Hipótesis específica (c)

H₀: La mejora de procesos en los procedimientos administrativos no influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.

H₁: La mejora de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.

Resumen de procesamiento de casos						
	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Cómo consideraría la mejora de procesos a partir de	260	100,0%	0	0,0%	260	100,0%

la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019? * ¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?						
--	--	--	--	--	--	--

Tabla cruzada ¿Cómo consideraría la mejora de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?*¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

			¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?				Total
			Excelente	Bueno	Regular	Malo	
¿Cómo consideraría la mejora de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad	Excelente	Recuento	41	137	27	2	207
		Recuento esperado	35,8	148,1	21,5	1,6	207,0
		% del total	15,8%	52,7%	10,4%	0,8%	79,6%
	Bueno	Recuento	4	49	0	0	53
		Recuento esperado	9,2	37,9	5,5	,4	53,0
		% del total	1,5%	18,8%	0,0%	0,0%	20,4%

Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?							
Total	Recuento	45	186	27	2	260	
	Recuento esperado	45,0	186,0	27,0	2,0	260,0	
	% del total	17,3%	71,5%	10,4%	0,8%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,160 ^a	3	,002
Razón de verosimilitud	21,457	3	,000
Asociación lineal por lineal	,102	1	,750
N de casos válidos	260		

a. 2 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .41.

Análisis Estadístico

Como el estadístico tiene una probabilidad menor a 0.05 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la mejora de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.

4.4. Discusión de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, sobre la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos al realizar el análisis de las variables de estudio formuladas en las tablas estadísticas del 01 al 14 a los docentes, trabajadores administrativos y estudiantes sobre la gestión por procesos y su incidencia en el cumplimiento de objetivos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en el 2019. Los resultados obtenidos muestran

que la escala confiabilidad con respecto a los ítems del cuestionario presenta indicadores de validez y confiabilidad, que no ha permitido indicar que la escala es adecuada. En lo que corresponde a las variables independientes, el 86.92% de encuestados ha respondido que es bueno que la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019. El 77.31% de encuestados ha respondido que es bueno la determinación de procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019. El 82.31% de los encuestados considera que es bueno la medición de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019. El 79.62% considera excelente la mejora de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019. Con respecto a la variable dependiente, el 86.92% de los encuestados considera que es bueno que la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019.

Con respecto a la aplicación de las técnicas inferenciales del Ji Cuadrado para establecer la relación y correlación entre las variables independientes y dependientes, se concluye que la relación entre dichas variables es altamente significativa, confirmándose las hipótesis específicas: a, b y c de acuerdo a la aplicación del Ji Cuadrado. mediante el SPSS-25.

CONCLUSIONES

- La Política Nacional de Modernización del Estado, tiene como objetivo la implementación de la gestión por resultados en la administración Pública establecido como el tercer pilar central la “Gestión por procesos”
- Se llega a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la gestión por procesos y su incidencia en los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.
- Para poder implementar la Gestión Por Proceso en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión se debe tener en consideración los siguientes aspectos:
 - Tendría que existir el compromiso de la Alta Dirección, con el debido apoyo y crecimiento de las condiciones necesarias para el éxito.
 - Contar con los Objetivos estratégicos claramente establecidos
 - Implementar y fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por procesos en el marco de la gestión para resultados.

RECOMENDACIÓN

1. En vista que la Gestión por Proceso influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se sugiere a las autoridades, que capacitan a personal administrativo en cuanto al tema. A fin de poder brindar atención de calidad a todos los usuarios.
2. Implementado la Gestión por Procesos en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se estaría beneficiando a los trabajadores y usuarios, ya que se eliminarían algunos trámites innecesarios y al mismo tiempo cada trabajador tendría una función definida a fin de evitar la duplicidad de funciones, que genera confusiones y dudas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ministerio de Administraciones Públicas, La Modernización del Estado el Camino a Seguir (Estudios y Documentos), Primera edición: agosto 2006.
- Juan Carlos Pasco, La Modernización del estado en el Perú, Rev. Est. De Políticas Públicas, 2015, 2 (noviembre).
- José Antonio Pérez Fernández de Velasco, Gestión por Procesos, Primera edición: octubre 2004.
- Normas Técnicas N°001-2018-PCM/SGP, Normas Técnicas “Implementación de la Gestión por Proceso en las Entidades de la Administración Públicas”, aprobada con Resolución de Secretaria de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP., 27 de diciembre de 2018.
- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27558, publicado el 29 de enero del 2002.
- Plan Estratégico Institucional 2019-2022, aprobado con Resolución de Consejo Univesitario N° 0276-2019-UNDAC-C.U.
- Sanchez Carlessi Hugo , Reyes Meza ,Carlos , Metodología y Diseños en la Investigación Científica, Editorial Visión Universitaria , Cuarta Edición , Lima –Perú 2014.
- Guerrero Dávila Guadalupe y Guerrero Dávila María Concepción, Metodología de la investigación, Primera edición ebook México, 2014.
- Roberto Hernández Sampieri y Carlos Fernández Collado, Metodología de la Investigación, Quinta edición.
- Manuel de Procesos del Banco de la Nación, vigente del 23 agosto 2018.
- Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021.
- Aprueba Reglamento que Regula las Políticas Nacionales, Decreto Supremo N° 029-2018-PCM.

- Guía para el Planeamiento Institucional, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00053-2018-CEPLAN7PCD.

BIBLIOGRAFIA ELECTRÓNICA

1. <https://www.youtube.com/watch?v=pmjzITbvYsg>, Gestión por Procesos.
2. <https://www.youtube.com/watch?v=oXkidRQ9FQk>, Gestión por Procesos en la Gestión Pública.
3. <https://www.youtube.com/watch?v=dMD93Fnq1aY>, “Gestión por procesos: Impacto en las Organizaciones modernas”
4. https://www.youtube.com/watch?v=CHUCOHDwg_U, Planeamiento Estratégico y CEPLAN.
5. <https://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/>
6. <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de Recolección de datos:

TECNICA DE LA ENCUESTA:

Estimado(a) participante, el presente cuestionario está dirigido a los trabajadores de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, con mucho respeto se le invita a desarrollar, el cual será con fines estrictamente de investigación:

I.OBJETIVO:

Evaluar, identificar y determinar como la gestión por procesos incide en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2019”

II. INSTRUCCIONES:

Se lee presenta un conjunto de interrogantes, se le solicita que, en base a su realidad responda marcando un aspa (x). Se recomienda leer y contestar todos los ítems.

Muchas gracias por su amable colaboración:

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

1 2 3 4 5

1. ¿Cómo considera que la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

2. ¿Cómo considera la gestión por procesos para la determinación de procesos el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

3. ¿Cómo considera la gestión por procesos sobre las acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

4. ¿Cómo evalúa la determinación de procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

5. ¿Cómo evalúa la medición de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

6. ¿Cómo consideraría la mejora de procesos a partir de la gestión por procesos en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

7. ¿Cómo evalúa los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

8. ¿Cómo evalúa la eficiencia de los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

9. ¿Cómo evalúa los objetivos institucionales para el desarrollo institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

10. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de objetivos institucionales en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

11. ¿Cómo evalúa los procedimientos desarrollados por los trabajadores administrativos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

12. ¿Cómo considera que deben ser los productos que debe entregarse para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

13. ¿Cómo evalúa la falta de implementación de la gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

14. ¿Cómo considera la falta de capacitación a los trabajadores en gestión por procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, en el 2019?

RESPUESTAS: Excelente, bueno, regular, malo, pésimo

Procedimiento de validación y confiabilidad

FICHA DE VALIDACIÓN Y/O CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
Rosa Hery Solis Vitor	CPC	Auditor DIRESA - PASCO	Cuestionario sobre la aplicación de la gestión por procesos en la UNDAC	Mireyya Mellina Tufino Trinidad
Título de la tesis: "Gestión por Procesos y su Incidencia en el cumplimiento de Objetivos Institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco - 2019"				

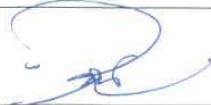
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado					

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento adecuado para ser aplicado en la investigación por los puntajes alcanzados al ser evaluado en estricta relación con las variables y sus respectivas dimensiones.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87 %

Pasco 07/10/2020	04067403		963639588
Lugar y Fecha	N° DNI	Firma del experto	N° Celular

FICHA DE VALIDACIÓN Y/O CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
CARHUAPOMA VEGA, Sisi Haydee	Licenciada	Docente	Cuestionario sobre la aplicación de la gestión por procesos en la UNDAC	Mireyza Mellina Tufino Trinidad
Título de la tesis: "Gestión por Procesos y su Incidencia en el cumplimiento de Objetivos Institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco - 2019"				

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.			X		
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.			X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado					X

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento adecuado para ser aplicado en la investigación por los puntajes alcanzados al ser evaluado en estricta relación con las variables y sus respectivas dimensiones.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87 %

Cerro de Pasco, 07 de octubre de 2020	41702715		918281718
Lugar y Fecha	Nº DNI	Firma del experto	Nº Celular

FICHA DE VALIDACIÓN Y/O CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del Informante	Grado Académico	Cargo o Institución donde labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor (a) del Instrumento
Poma Faustino Nathalie Sara	Egresado de la Maestría	DREPASCO	Cuestionario sobre la aplicación de la gestión por procesos en la UNDAC	Mireyya Mellina Tufino Trinidad
Título de la tesis: "Gestión por Procesos y su Incidencia en el cumplimiento de Objetivos Institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco - 2019"				

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				x	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				x	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.			x		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				x	
5. SUFICIENCIA	Comprende a los aspectos de cantidad y calidad.				x	
6. INTENCIONALIDAD	Está adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas.				x	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos de la tecnología educativa.				x	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				x	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.			x		
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno y más adecuado				x	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

Instrumento adecuado para ser aplicado en la investigación por los puntajes alcanzados al ser evaluado en estricta relación con las variables y sus respectivas dimensiones.

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 87 %

CERRO DE PASCO 7 DE OCTUBRE 2020	73070443		928028217
Lugar y Fecha	Nº DNI	Firma del experto	Nº Celular

MATRIZ DE CONSISTENCIA:

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
Problema General.-	Objetivo General.-	Hipótesis General.-	Independiente
¿De qué manera la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019?	Conocer como la gestión por procesos incide en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019.	La gestión por procesos incide de manera favorable en el cumplimiento de objetivos institucionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019	Gestión por Procesos.
Problemas Especifico. -	Objetivos Específicos. -	Hipótesis específicas. -	Dependiente. -
a) ¿Cómo influye la determinación de procesos en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019? b) ¿Cómo influye el seguimiento, medición y análisis de procesos en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019? c) ¿Cómo influye la mejora de procesos en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco - 2019?	a) Conocer como la determinación de procesos influye en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019. b) Conocer como el seguimiento, medición y análisis de procesos influye en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco– 2019. c) Conocer como la mejora de procesos influye en los procedimientos administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco–2019.	a) La determinación de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019 b) El seguimiento, medición y análisis de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019 c) La mejora de procesos en los procedimientos administrativos influye de manera favorable en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019.	Cumplimiento de los Objetivos Institucionales.