



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD**

Modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en
la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Ruiz Zamora, Carlos Manuel (ORCID: 0000-0003-3978-7851)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

CHICLAYO - PERÚ

2020

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por su amor y fortaleza para lograr nuestras metas. A mis padres, por su buen ejemplo, apoyo incondicional y cariño, que me hizo una mejor persona. A nuestros maestros, que a lo largo de nuestra vida académica han iluminado nuestras mentes y ampliado nuestros horizontes.

Carlos

Agradecimiento

Deseo agradecer a todas las personas que me han apoyado incondicionalmente a lo largo del desarrollo de la investigación y la elaboración de la tesis: A mi esposa Moraima por su consideración y apoyo en todo momento, por sus ideas y apoyo en el proyecto de investigación. A mi hijita Zahira, que es mi razón y mi inspiración, detonantes de mi felicidad y de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. A mi madre por ser la estrella que ilumina mi ser, por darme aliento en todo momento de su vida, por entregarme tanto amor. Al doctor Christian A. Dios Castillo por sus sugerencias

Carlos

ÍNDICE

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	vii
RESUMEN	vii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	15
2.1 Tipo de investigación.....	15
2.2 Diseño de investigación	15
2.3 Variables	15
2.3.1 Operacionalización de variables.....	16
2.4 Población	19
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad	19
2.6 Procedimiento	20
2.7 Método de análisis de datos.....	20
2.8 Aspectos éticos	21
III. RESULTADOS.....	22
IV. DISCUSIÓN.....	28
V. CONCLUSIONES.....	34
VI. RECOMENDACIONES.....	35
VII.PROPUESTA.....	36
REFERENCIAS	38
ANEXOS	43
Cuestionario para diagnosticar el estado de sostenibilidad actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca.....	43
Juicio de experto sobre instrumento que será aplicado a los elementos de la muestra.....	46
Constancia de Validación.....	47
Juicio de experto sobre instrumento que será aplicado a los elementos de la muestra.....	50
Constancia de Validación.....	51
Juicio de experto sobre instrumento que será aplicado a los elementos de la muestra.....	54
Constancia de Validación.....	55
Confiabilidad del Instrumento.....	56
Propuesta.....	57
Autorización para el desarrollo de la tesis.....	84

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalizacion de la variable modelo de gestion por procesos.....	17
Tabla 2 Operacionalizacion de la variable Sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca.....	18
Tabla 3 Fase inicial de sostenibilidad.....	24
Tabla 4 Fase de identificación de procesos de sostenibilidad.....	25
Tabla 5 Fase de mejora de procesos de sostenibilidad.....	26

Índice de figuras

Figura 1 Fase inicial de sostenibilidad.....	24
Figura 2 Fase de identificación de procesos de sostenibilidad.....	25
Figura 3 Fase de mejora de procesos de sostenibilidad.....	26
Figura 4 Diagnóstico del estado de sostenibilidad actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca.....	27
Figura 5 Figura de la propuesta.....	36

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca. La metodología corresponde a un estudio explicativo con diseño no experimental. La muestra en estudio comprende 240 docentes de la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca, a quienes se les aplicó un cuestionario de 19 ítems, que fue validado por expertos y la confiabilidad se determinó a través del Alfa de Cronbach, en un 0,853, mostrando un elevado nivel de fiabilidad. El estudio se ha sostenido en la teoría de Management de Henry Fayol llamada Gestión por procesos, Teoría Socio-técnica de las organizaciones desarrollada en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y Teoría de Gestión por Calidad Total de Armand Feigebaum que facilita la mejora de los procesos, se satisfaga a los clientes, se mejora de modo continuo en base al trabajo colaborativo y de equipos eficientes. Esto se desarrollará en base a las condiciones previas, preparación de acciones y procesos, diagnóstico e identificación de procesos y la mejora de los procesos. Después del proceso se procedió a analizar, interpretar y discutir los resultados, concluyendo sobre el diagnóstico de la sostenibilidad del licenciamiento se ubica en su mayoría (60,42%) en nivel regular en cuanto a percepción u observación de los indicadores que han sido establecidos en el instrumento. El resultado mencionado acarrea al diseño de un modelo de gestión por procesos para lograr una sostenibilidad adecuada del licenciamiento obtenido por la Universidad.

Palabras Claves: Modelo, propuesta, gestión, sostenibilidad.

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose a process management model to achieve the sustainability of licensing at the National University of Cajamarca in the Province of Cajamarca. The methodology corresponds to an explanatory study with non-experimental design. The sample under study includes 240 teachers from the National University of Cajamarca in the Province of Cajamarca, to whom a 19-item questionnaire was applied, which was validated by experts and the reliability was determined through the Cronbach Alpha, at 0.853, showing a high level of reliability. The study has been based on Henry Fayol's Management theory called Process Management, Socio-technical Theory of organizations developed at the Tavistock Institute of Human Relations in London, General Systems Theory of Ludwig Von Bertalanffy and Quality Management Theory Total of Armand Feigebaum that facilitates the improvement of the processes, satisfies the customers, improves continuously based on collaborative work and efficient teams. This will be developed based on the preconditions, preparation of actions and processes, diagnosis and identification of processes and process improvement. After the process we proceeded to analyze, interpret and discuss the results, concluding on the diagnosis of the sustainability of the licensing is mostly (60.42%) on a regular level in terms of perception or observation of the indicators that have been established on the instrument The mentioned result leads to the design of a process management model to achieve an adequate sustainability of the licensing obtained by the University.

Keywords: Model, proposal, management, sustainability.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios que se vienen implementando en nuestro país y en la coyuntura del mundo en lo referente a las instituciones y clientes, el entorno de competencia y la apertura económica ha contribuido que las capacidades de los estudiantes universitarios se potencien con la implementación de un sistema plasmado en la ley universitaria, que en la institución estatal se viene implementando con la modernización del estado y la política nacional como estructura básica que los residentes y usuarios del servicio público exigen satisfacer sus necesidades de servicio dentro de la gestión del estado moderno.

La realidad económica internacional y la globalización económica de los países nos obligan a preocuparnos más por la calidad educativa y un adecuado perfeccionamiento de competencias para poder adaptarnos a la vertiginosa modernidad del nuevo mercado laboral. En esta nueva realidad se tiene que desarrollar nuevas destrezas y habilidades de los actuales profesionales enfocados en solucionar las parvedades de un mundo muy cambiante y globalizado.

Por tanto la gestión pública moderna actual constituye un reto que la gestión por procesos puede contribuir, como modelo de gestión en la universidad nacional de Cajamarca mediante un modelo de gestión por procesos y lograr un licenciamiento sostenible en el tiempo ya que como sabemos el licenciamiento otorgado por la SUNEDU solamente se otorga por 6 años y por lo tanto establece un reto a cumplir dada las condiciones actuales y la calidad que tiene la formación en el perfeccionamiento de un país moderno donde la idoneidad rige en el éxito o fracaso de las corporaciones y realidades tanto públicas como privadas.

Está demostrado que la educación tiene un impacto directo en el crecimiento económico y la reducción de las desigualdades socioeconómicas de los países (Galor, 2012).

Teniendo en cuenta este escenario, la Universidad Nacional de Cajamarca debe implementar una oficina que tome la batuta y dirija eficaz, eficientemente y sosteniblemente el proceso de licenciamiento con la aplicación del enfoque de Gestión por Procesos. (Zarategui, 1999)

El sistema universitario peruano promueve políticas de modernización integral teniendo en cuenta el total de las áreas administrativas y académicas, en consecuencia, la UNC está formulando políticas y estrategias para el aseguramiento de la calidad educativa.

El presente trabajo, por tanto, constituye una propuesta de modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento de la UNC, por lo tanto, como ecuánime cimentar hipotéticamente la gestión por procesos, como un elemento clave para lograr el éxito en la gestión pública, cuya aplicación resulta ser un elemento importante en la sostenibilidad del licenciamiento de la universidad nacional de Cajamarca

A continuación, trataremos la realidad problemática de acuerdo trabajos previos.

Brito (2012), el Área de Registro Curricular, Ecuador. El objetivo es de recolectar la información adecuada en su evaluación al servicio prestado por el área de Registro Curricular de la universidad, la mantenida propuesta de este trabajo es un modelo de gestión por procesos, estuvo formado por muchos parámetros de la metodología del sistema de Gestión, está siendo dado con parámetros de la metodología del sistema ISO y del sistema EFQM, están accediendo a conceptualizar las necesidades de su desarrollo y el cumplimiento de un modelo de gestión que sea adecuado en la situación actual de sus servicios, se ha permitido tener una información valiosa de sus principales problemáticas de esta área, además se ha identificado que no todos los problemas son ocasionados por el área, ya que si existe un porcentaje significativo de trabajo que se asocia a otras áreas que incluyen en aquellos resultados de cada proceso que se obtiene de otras áreas o viceversa.

En esta investigación se utilizó método de contrastación un plan piloto de su proceso de evaluación docente en su 4º trimestre del periodo 2011, según su régimen de tecnología adquirida, los resultados finales de proceso es la comparación de las misma actividades que se redujo de 37 días a 30 días, se le otorgo a los encargados un poco más de tiempo para la toma de sus decisiones adecuadas antes de iniciar al siguiente trimestre. (p.13)

Álvarez (2008), en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. En la presente investigación su tema relevante es la propuesta de modelo innovador de la gestión de procesos y los temas a tratar de los aspectos son claros y concisos en cuanto a su propuesta. Por ello se citó este trabajo de investigación ya en una de sus conclusiones habla de gestión de procesos en

su contribución de desarrollo e innovación hacia las organizaciones de educación superior, la estructura y el tipo de modelo tiene un carácter que mueve a los procesos, los actores, dinámicas que lleva a una reconstrucción y reestructuración de la misma cultura institucional y esta tiene que verse innovado.

Viviana (2013) Santiago de Chile, Chile; esta investigación se representó por los aportes en una identificación, selección y priorización de procesos, se está considerando además los retos corporativos y de red, a la vez se concentró en la obtención de la corporación y sus necesidades por parte de los usuarios. En el hospital de esta investigación se ha radicado un impacto en la mejora de gestión interna con un único fin de potenciar la toma de decisiones y su presentación de un modelo que se aplique a otras instituciones de salud y están hagan frente a estos desafíos para su mejora y realización de gestiones adecuadas.

La investigación tiene etapas, la primera se encarga de la gestión de procesos, en cuanto a ello se diseñó un mapa de proceso del hospital presente, se identificó los macro procesos que han plasmado en lo que hace institucionalmente, se construyó los objetivos estratégicos, este trabajo de investigación se enfocó solo en el hospital sus procesos de gestión y su manejo, esta misma metodología es posible aplicarse en otros hospitales ya que resulto ser eficaz y efectivo, utilizando las mismas estrategias técnicas, al igual tiene que seguirse los mismo procedimientos en el ámbito hospitalario, que se requiere es un buen grupo de trabajo que se dedique exclusivamente a este proceso el compromiso y una cultura organizacional los pilares fundamentales para su realización de forma adecuada y su realización del trabajo final será veraz y efectiva y el compromiso de los directivos para dejar que el trabajo se efectúe.

Iberico (2010) En Lima-Perú. Es de suma importancia para la empresa ya que pocas investigaciones se han realizada para la mejora de ello, en nuestro país es un tema importante ya que no se maneja adecuadamente los sistemas de procesos de gestión hay una mala calidad por lo que debe mejorar, su objetivo principal es elaborar un sistema de gestión de proceso, gestión de calidad, que se establezca los mecanismos de controles e indicadores, utilizando además la herramienta de calidad de la norma ISO 9001:2008, temas que se estén relacionando o al estudio que se propone

Chanduví (2016) San Borja, Lima, Perú. En esta investigación se identificó primero la problemática que acarrea sobre los organismos del estado peruano, tenemos los objetivos planteados el fundamental es la minimización de un tiempo de cumplimiento de plazos, en ellos

se reduda en su buena calidad de servicios. Esta investigación además es relevante ya que pocas investigaciones se realizan de acuerdo a este tema en gestión de procesos. Este tema es importante ya que es eficiente para lograr un sistema de administración eficaz en este caso la UGEL N°07 del proceso de gestión.

Agip y Andrade (2007) La investigación Lima. Perú. Su único objetivo es proponer una aplicación de enfoque de gestión por procesos en sus fases y análisis un modelo y una simulación para su mejora de manera continua y su mejora de manera radical en sus procesos. En la implantación también tiene un enfoque que se orienta en los procesos además debe tener un grupo de trabajo multidisciplinario, con compromiso y el compromiso de la gerencia ya que a la vez se necesita tiempo e inversión de costos para su desarrollo en la empresa. Otro requisito que se necesita para este proceso de gestión es que tiene que tener un equipo que sea comprometedor y equipado, se realizan muy pocas investigaciones acerca de este tema por lo que deberían usar más este proceso de gestiones así las empresas o instituciones mejoraran su sistema y de forma continua. Una de las razones por las que se eligió el trabajo fue porque en una de sus conclusiones menciona la entidad que se debe conocer la realidad y sus prioridades en un largo plazo, es muy importante implementar nuevas metodologías y un equipo capaz de realizar este tipo de trabajos y contar con el compromiso de gerencia.

Sipión (2016), menciona que los conocimientos de las alineaciones establecen uno de los reflectores de curiosidad de los planteos trascendentales de la gestión porque a través de su optimización se intenta dar satisfacción a las necesidades del usuario, en estos se incluyen los procesos misionales. El análisis concerniente, constituyendo las pautas que son importantes para juntar nuevos instrumentos de trabajo que permita inspeccionarlos rápidamente y en consecuencia a través de la optimización del modelo de gestión, que mida, valore e informe pertinentemente a los términos misionales.

Cieza (2019), modelo de gestión por procesos de la extensión universitaria, para insertarlo en el contexto socioeconómico. Concluye que: Las ejecuciones concentradas de la tesis coexistieron: las coexistencias entre magistrales y discípulos, al precisar en proporciones que oscilan entre 26 y 31 % que conocen sobre convenios de extensión universitaria y que estos fundamentalmente facilitan las prácticas pre profesionales en los últimos ciclos de las carreras profesionales; así mismo se precisa que el Modelo de Gestión por Procesos planteado es un

sistema holístico integrado por componentes: plan estratégico, mapa de procesos, procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de apoyo y evaluación del modelo.

Vidal (2017), propuesta de un modelo de gestión académica bajo el modelo BSC. La vigente tesis tiene por ente efectuar un análisis organizacional a través de los instrumentos ordenados de misión trascendental, para consecutivamente, formular una guía de gestión enfocado en las necesidades de la estructura sustentado en el Balanced Scorecard y sus cuatro representaciones, con el diseño de ampliar una nueva forma de gestión exhaustiva. Gran parte de la construcción de este trabajo se basó en las experiencias de otras corporaciones educativas, tanto privadas como públicas, que han optado por gestionar sus diligencias con el Cuadro de Mando Integral, lo que requiere un análisis y una disposición suficiente sutiles en disímiles cuestiones que son fustigadores.

Valdeiglesias (2014), valorización económica para la sostenibilidad de Machu Picchu. Concluye que a través de la aplicación de un cuestionario organizado de preguntas se entrevistó a 651 turistas (267 nacionales y 384 extranjeros), que congratularon el Santuario Histórico de Machu Picchu en el tiempo agosto a octubre 2013, con el intención de establecer de qué manera el valor financiero influye en la sostenibilidad del Santuario Histórico de Machu Picchu, bajo el procedimiento del costo de viaje así como estimar el valor de la biodiversidad y el paisaje natural por la DAP, usando el procedimiento de beneficio circunstancial.

Hilares (2019), la pesquisa tiene en cuenta del espécimen substantivo primordial, la investigación de diseño fue descriptivo correlacional, no experimental, se trabajó con una muestra de 60 pobladores para recoger la inquisición adecuada. Su instrumento empleado fue el cuestionario de preguntas, con alternativas ordinales. En la investigación se realizó estudios cuantitativos con un coeficiente de 0,581 lo que significa que la correlación en su escala de Rho de Spearman módica entre las variables de estudio significa que mientras sea mejor el saneamiento básico rural, excelente seria su sostenibilidad de los pobladores.

Trucios, (2018), en su tesis Lima Perú, su objetivo fundamental es aplicar la gestión por procesos para formulación de propuesta de mejora en la eficiencia de la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda, se observado en la actualidad la unidad de gestión social está contando con una gestión permite su planificación y ejecuciones planes de identificación

y una selección de familias que se beneficien, esta investigación evaluó sus planes de desarrollo e identificación con los aportes que da menor valor a la unidad con la única finalidad de mejorar con una aplicación de estrategias, normas y lineamientos contenido en el manual de operaciones del programa nacional de vivienda rural. Su metodología aplica una mejora de procesos en donde se determinó en base a un análisis al problema y su respectivas alternativas que se plantean, la cual se concluyó que la propuesta no es un todo del cambio radical de procesos sino mejorar aquellos que ya existen y darles un valor a lo que ya existe, con un fin de generar un ahorro y reducir gastos y tiempo. Contribuyendo de manera satisfactoria y así sea eficaz a su mejora en esta presente investigación.

Pinchi y Díaz (2018), la investigación Cajamarca Perú, en esta investigación su objetivo primordial es abalzar y determinar el nivel de influencia de gestión académica en la calidad académica. El trabajo por su parte recomienda una constitución de comisiones para su elaboración de un plan estratégico, sistematización, difusión a la comunidad de esta investigación. Un plan de coherencia y estratégico de la universidad nacional de Cajamarca. También se debe conformar un equipo que sea disciplinario y competente al trabajo, una visión general de los aspectos a tratar y los niveles que tomo para la realización, es una participación de todos lo que conforman la gerencia y el área. Esta investigación es relevante ya que pocas investigaciones realizan este tipo de trabajo en gestión de procesos de las organizaciones y menos en Cajamarca acerca de calidad académica y su relación con la gestión académica en la facultad por lo que debe ponerse más énfasis en el tema.

Los motivos por la que se cito es porque propone una mayor eficiencia de gestión académica, mejorando un nivel de calidad académica, se dio las recomendaciones posibles en las cuales una de ellas es realizar la revisión multidisciplinario del currículo, y contemplación de demandas que realiza la sociedad comunitaria de la universidad nacional de Cajamarca.

En cuanto al presente trabajo de investigación se realizaron los siguientes aspectos teóricos en las cuales tenemos: Gestión por Procesos. Se investigó más afondo el origen de la palabra procesos estos son importantes dentro de una organización, se es necesario tener los principios del management es propio de la ingeniería industrial. La teoría principal se realiza en una teoría clásica, de la misma escuela de administración científica que se representa por Frederick W, este autor da inicio al pensamiento de procesos. (Davenport, 1990, p. 11).

El autor produjo una revolución en sus procesos de tradición de los sistemas de trabajo en una aplicación de métodos científicos en las organizaciones con el fin de un mejoramiento de productividad, métodos y la demostración de dar soluciones idóneas para un trabajo idóneo y organizado dentro de la empresa, organización o institución de las que se quiere recuperar o mejorar. (Taylor, 1911)

Taylor (1911), indicaba 4 puntos, en donde las teorías se están relacionado con los procesos de trabajo, la división de un trabajo, tareas simples, en una especialización o administración de manera funcional. Taylor logra la organización de una empresa a través de una especialización que contribuya en su facilitación de los ayudantes como dar los resultados en la supervisión y su manejo de teorías, administración y tareas simples. El método de teoría genera la división del trabajo estandarizados se orienta al management y su enfoque de procesos. (Thomas Davenport, 1996)

Teoría del Management. Aquí la principal fuente de teorías del ingeniero Henry Fayol (1916) las actividades de una empresa, institución u organización que se divida en 6 grupos que son básicos: técnicas, comerciales, seguridad, las financieras, contables y administrativas. (Fayol, 1916). Teoría Socio-técnica de las organizaciones. Esta teoría plantea los primeros esquemas que sean concretos en su gestión de procesos. Trist comenta que las personas que lo ayudaron en su estudio en las minas, ocuparon ese poder de comprensión en los motivos, la productividad de la mina de estudio, su abastecimiento era mínimo y sus costos eran muy elevados, con la cual se contaba con una excelente mecanización, pero no se daba la producción necesaria. (Trist, 1989).

Teoría General de Sistemas. Kast y Rosenzweig (1972) ellos proponen las principales fuentes de teoría y su enfoque integral a través de un modelo de Entrad, transformador, salida. Por ello este modelo se ha plasmado en la figura 1 (sistemas biológicos y sociales) se conceptualiza como un sistema abierto, que se apertura a una analogía de sistemas de innovación en una dinámica de ambiente, sistemas de recibir entradas, transfórmalas y explotaras como salida.

Terminología de Procesos. Proceso es uno de los términos de management es muy utilizado y que ha capturado una imaginación de acuerdo a las organizaciones en su ámbito internacional. (Kettinger et al., 1997).

La razón de entusiasmo es una forma rápida de respuestas como un proceso que atribuye en la reducción de fragmentos en sus métodos de trabajo, con único fin de mejorar la capacidad de coordinación y comunicación dentro de una organización, empresa o institución. (Garvin, 1998).

El concepto operativo. Está relacionado con su mejoría de eficiencia operativa en relación transformador, entrada y salida, esta definición se comportan como elementos que están consumiendo en recursos en pequeños niveles para la entrega de resultados de acuerdo al usuario. (Harrington, 1991)

El concepto de innovación- radical. Los procesos están continuando de un principio, en la cual el impacto está alcanzando a un elemento transformador de forma radical alcanzando eficiencia y beneficios para los clientes o usuarios. (Hammer y Champy, 1993).

En el concepto organizacional. Su proceso está siendo visualizados en su organización comprendiendo un término de procesos y su relación al funcionamiento integral. (Tinnila, 1995)

Elementos integrales de los procesos. En la literatura de sus procesos es de manera específica, se señala que los procesos se han definido como un rol de identificación organizacional y operativa con innovaciones radicales, se compone además de series integrales básico. (Galloway, 1994; Chang 1995).

Harrington (1991, p. 74) existen tres tipos de medidas de rendimiento: Efectividad o eficacia, eficiencia, la adaptabilidad. Tenner y De Toro (1997, p. 76) también indican, que las medidas para el rendimiento de un proceso deben ser:

La eficiencia. Está relacionado con los aspectos internos de un proceso de organización y se explica fundamentalmente en los recursos mínimos de consumo.

La eficacia. Se relacionada con la salida (output), capacidad para la entrega de productos de acuerdo a lo pedido por el usuario.

La efectividad. Satisfacción del cliente del producto requerido de forma inmediata
Los procesos dentro de la Gestión por Calidad Total. En la literatura académica y de negocios,

aquí es un tema que no existe un claro límite en donde se ha considerado los procesos como un mejoramiento en gerencia y su estructura dentro de una organización, institución o empresa. (Camisón *et al.*, 2007).

Enfoque en la mejora de los procesos. Además, este enfoque como característica ha permitido un crecimiento de su rendimiento de organización mediante un análisis de datos que permiten la mejora continua d sus procesos dentro de la organización y esto lleva a una satisfacción por parte de los usuarios. (Oakland, 1993).

La calidad es definida por los clientes. El enfoque a un cliente es un principio fundamental del TQM. Ya que conoce, comprende y se adapta a sus necesidades y las expectativas de los usuarios para la organización con el único propósito satisfacción. (Dahlgaard et al., 1994).

Las personas son facultadas para tomar decisiones. Las personas capaces y responsables de su trabajo tienen la facultad de tomar decisiones a una posible solución de sus problemas dentro del trabajo, representando así la confianza y el respeto por los demás trabajadores. Esta es una característica que incluye como trabajo en equipo y comunicación de manera efectiva. (Spencer, 1994; Briggs y Keogh, 1999).

Educación y Entrenamiento en todos los niveles. El TQM es una de las mayores bases de esfuerzo en la educación y su entrenamiento de trabajadores, la calidad comienza y termina la educación. Ishikawa (1988).

El concepto de Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos. Están inspirados en las mejoras de corte radical del año 90, en muchas organizaciones y/o instituciones se decidieron continuar hasta la actualidad con la implementación de esfuerzos de una mejora continua de procesos (MCP) que se les brinda sus mejoras y significativas. (Zairi, 2001)

La Sostenibilidad: Un concepto poco concreto y exclusivo en las organizaciones

Elementos individuales del TQM. El liderazgo de un ejecutivo, su infraestructura de una mejora en quipos, la aplicación de técnicas, aplicación de herramientas, medición de actuación

de procesos y su comunicación. La mejora de procesos. Sustenta un rediseño de tareas que agregan valor en sus procesos. Sostener lo ganado, Lo obtenido en mejoras debe ser mantenido.

Modelos Teóricos de Sostenibilidad. Tal como se menciona en, la retórica erudita es un tema que se ha ejecutado en diversos experimentos para su agudeza de la concepción de sostenibilidad. Se rige asemejar y sustentar el perfeccionamiento de las estructuras. Se presentan en 5 niveles las cuales se están caracterizando por ser de mejora en sus comportamientos. En tal sentido el énfasis se realiza en la búsqueda de oportunidades de mejora, no sólo en sostener el status quo. El punto de vista se encuentra en planear, comunicar y predecir la decadencia del redivivo Incrementar el ritmo de la mejora y al mismo tiempo sostener lo ganado. Esto es, el mantenimiento de un proceso de mejoramiento continuo., (Dale, 1996, p. 49).

La sostenibilidad en este tenor representa el sostenimiento de un asunto de perfeccionamiento de la calidad (Dale et al., 1997).

La capacidad de una estructura para ajustar a los cambios del contexto de transacciones con el fin de obtener y aplicar las mejores prácticas, técnicas y métodos que aseveren y sustenten un interés preferente de los conocimientos de responsabilidad (Zairi, 2005).

Sostenibilidad, tiene en cuenta orden de ideas, otros investigadores han encontrado evidencia empírica a través de sus casos de estudio, que lo importante en la sostenibilidad es el éxito conseguido por algunas disposiciones en su esfuerzo de mejora relacionado con que está profundamente relacionado con la evolución histórica del esfuerzo, es decir, el desarrollo de etapas evolutivas intermedias de una ejecución seria y integral de la MCP o del TQM es divisada como una prontitud que tiene que gestionarse para mantener la categoría de mejora posteriormente de la ejecución de una sistemática de mejora de procesos sostenibilidad es fundamentalmente la continuidad del proceso de mejora de procesos después de que esta metodología ha sido llevada a cabo (Bateman y David, 2002).

Principios, Prácticas y Técnicas del TQM

Enfoque al Cliente

Es importante cumplir con las necesidades del usuario o del cliente con los productos o requerimientos o servicios, en donde se necesita un enfoque de organización global hacia la persona.

Mejora Continua. Es de firmeza la satisfacción del cliente donde solo se puede asegurar a través de una mejora de forma rigurosa de los procesos de trabajo.

Trabajo en Equipo. Este tiene un enfoque dirigida al cliente y su mejora constante, son la alternativa que asegura su colaboración, de la misma manera entre proveedores y clientes.

Los sistemas de gestión de calidad. Según Evans (2005) se considera un sistema a un conjunto de acciones que se opera al interior de una organización cuyas relaciones buscan alcanzar los objetivos institucionales.

Feigenbaum (2005), explicaba que un sistema era un patrón de actividad humana o bien de las máquinas que interactúan para alcanzar propósitos en común de modo específico. De aquí que un sistema se entiende como el conjunto de acciones o actividades que se relacionan y se orientan para alcanzar un propósito definido. La implementación de un sistema de gestión de calidad necesita necesariamente que participen todos los que integran la institución o empresa. Un sistema de gestión de calidad se inicia con un principio que es el control total de calidad. Para ello toma como elemento básico la satisfacción del cliente. Para alcanzar este objetivo se requiere del concurso y concentración de todas las áreas de la empresa o institución.

Una estructura del sistema de gestión de calidad presenta procedimientos administrativos y técnicos integrados que sean efectivos que guíen la fuerza laboral, la capacidad instalada y los procesos comunicativos e informáticos de la empresa. El fin último es alcanzar la satisfacción de la clientela de manera eficaz, eficiente, con costos económicos de calidad.

En este sentido la búsqueda de satisfacción de los clientes internos y externos a través de una gestión de calidad de procesos tare consigo que se oriente siempre a una continuidad de los procesos mediante la coparticipación activa de todos los actores institucionales que está entrenado para desarrollar su puesto. En este sentido, una gestión de calidad tiene un rasgo el ser dinámico que es capaz de cambiar y adaptarse a las circunstancias. Tiene su base en la necesidad, expectativas y requisitos que tiene un cliente.

El sustento básico de la propuesta. La propuesta del modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca se seleccionó constructos que hicieron viable la optimización y mejora de procesos de gestión con el fin de hacer sostenible el licenciamiento de la entidad de formación superior.

Para ello se seleccionó la base epistémica de las teorías de Management de Henry Fayol llamada Gestión por procesos, Teoría Socio-técnica de las organizaciones desarrollada en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y Teoría de Gestión por Calidad Total de Armand Feigebaum que facilita la mejora de los diversos procesos como son la planificación, control, monitoreo y evaluación tendientes a satisfacer a los clientes, se mejora de modo continuo en base al trabajo colaborativo y de equipos eficientes. Esto se desarrollará en base a las condiciones previas, preparación de acciones y procesos, diagnóstico e identificación de procesos y la mejora de los procesos.

La estructura ontológica se determinó a partir del ser de los procesos que radica en las etapas que se establecen teniendo en cuenta las teorías seleccionadas sobre procesos de gestión. Asimismo hacer sostenible los procesos de gestión implican el cumplimiento del código de ética de los funcionarios públicos de la entidad formadora superior, el cumplimiento de valores que son trascendentales en las personas; así como la práctica de buenas actitudes y conductas para hacer sostenible los procesos pensando en los beneficios de los clientes (satisfacción de estudiantes y público en general), la mejora de los procesos en base al trabajo colaborativo de los actores y equipos que laboran en la institución.

En la estructura jurídica y axiológica de la propuesta la base fundamental en el código de ética de la función pública, ley N° 27815 cuyo ámbito de aplicación corresponde a principios, deberes y prohibiciones que se determinan en la función pública de los trabajadores del estado de los diferentes ministerios e instituciones en la administración pública acorde al artículo N° 1 de la Ley N° 27444.

Por otro lado, la función pública se entiende como una actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria que realiza una persona en una entidad de administración pública de cualquier nivel jerárquico. (Art. 2 de la ley 27815). Este funcionario público se mueve dentro de los principios de respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, libertad y obediencia, justicia y equidad, y lealtad al estado de derecho. (Art. 6 de la ley 27815).

Por otro lado, está la práctica de valores fijadas en la misión de la universidad; así como las actitudes y conductas referidas a la buena práctica de la profesionalización y rasgos del perfil del puesto de trabajo. Todo esto teniendo en cuenta que se debe tener en cuenta la satisfacción del administrado, la calidad de los procesos de gestión en base al trabajo personal y de equipos de modo colaborativo para alcanzar la eficiencia y eficacia de la sostenibilidad del licenciamiento.

En tal sentido, el problema de investigación fue formulado de la siguiente manera ¿en qué medida la propuesta de un modelo de gestión por procesos logra la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca? El estudio es de gran importancia en el sentido que está demostrado que la educación tiene un impacto directo en el crecimiento económico y la reducción de las desigualdades socioeconómicas de los países (Galor, 2012).

El sistema universitario peruano promueve políticas de modernización integral teniendo en cuenta el total de las áreas administrativas y académicas, en consecuencia la UNC está formulando políticas y estrategias para el aseguramiento de la calidad educativa.

El presente trabajo constituye una propuesta de modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento recientemente logrado por la universidad nacional de Cajamarca, el cual tiene como objetivo fundamentar teóricamente un modelo de gestión por procesos, como un elemento clave para lograr el éxito en la gestión de la universidad, cuya aplicación resulta ser un elemento importante en la sostenibilidad del licenciamiento.

La calidad educativa universitaria es un tema de mucha importancia que justifica todos los procesos de cambio. Destacando que la eficacia y la eficiencia son pilares principales en la sociedad cuya característica principal es el cambio y los procesos permanentes de transformación que se dan en el seno de la misma. En la búsqueda de un modelo que permita a la universidad lograr estándares de calidad, propongo en mi estudio la sostenibilidad del licenciamiento para concretizar más luego la acreditación en sus diferentes escuelas y facultades, usando una herramienta propuesta en las políticas públicas de nuestro país, me refiero a la gestión por procesos. Y teniendo en cuenta que según la ley universitaria; Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura (PERUANO", 2014)

Actualmente se dan diferentes maneras de gestión que son más eficientes y son eficaces para obtener los resultados de las que buscan las universidades para tener la calidad educativa que es vinculada a la gestión de la calidad. El objetivo general se orienta a su socialización de bases metodológicas para su adecuada gestión universitaria en base en gestión por procesos. (SUNEDU, 2016)

Un licenciamiento es una referencia al estado para su aseguramiento y provisiones de educación del nivel superior universitario, cumplimiento las condiciones básicas de calidad y mantención de la universidad, constituyendo un mecanismo de protección de bienestar individual y tanto social de aquellos que están buscando accesibilidad al sistema de educación superior. (SUNEDU, 2016)

Al haber logrado el licenciamiento la UNC y observando que el licenciamiento otorgado por la SUNEDU sólo es de 6 años y se tiene que pasar por un proceso de renovación de licencia institucional y renovación de licencia de Programas, es importante entonces trabajar un modelo que permita a la Universidad Nacional de Cajamarca contar con un modelo de gestión por procesos moderno y que logre la sostenibilidad del licenciamiento después de pasados los 6 años.

En tal sentido, la hipótesis fue formulada en el siguiente sentido: H_1 : La propuesta de un modelo de gestión por procesos, permitirá lograr la sostenibilidad del licenciamiento de la universidad nacional de Cajamarca en la Región Cajamarca. H_0 : La propuesta de un modelo de gestión de gestión por procesos, no permitirá lograr la sostenibilidad del licenciamiento de la universidad nacional de Cajamarca en la Región Cajamarca.

De la misma manera, el objetivo general se plantea en el siguiente sentido: Proponer un Modelo de Gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad Nacional de Cajamarca en la región Cajamarca, mientras que los objetivos específicos del siguiente modo: Identificar el nivel de la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad Nacional de Cajamarca en la región Cajamarca. Diseñar un Modelo de Gestión de por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad Nacional de

Cajamarca en la región Cajamarca. Analizar los resultados de la implementación del Modelo de Gestión de por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad Nacional de Cajamarca en la región Cajamarca.

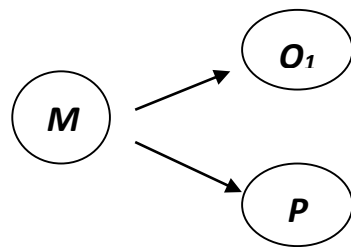
II. MÉTODO

2.1. Tipo de investigación

El estudio ha sido de naturaleza descriptiva dirigido a investigar “el por qué de los hechos y en qué condiciones se manifiestan” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.85)

2.2. Diseño de investigación

Considerando la esencia del estudio, el diseño de investigación es de tipo no experimental tal como se manifiesta en la siguiente representación:



Dónde:

M : Docentes de la universidad nacional de Cajamarca

O₁ : Instrumento de la sostenibilidad del licenciamiento de la universidad nacional de Cajamarca

P : Propuesta del modelo de Gestión por Procesos

2.2 Variables, Operacionalización

Definición conceptual.

Variable independiente: Modelo de gestión por procesos

El tipo de estudio es de importancia para las organizaciones, empresas o instituciones porque cuenta con una secuencia de forma ordenada de diligencias que son realizadas por una personas o un grupo multidisciplinario y con compromiso, teniendo la cpacidad de transformar

una entrada (inputs) en salidas (outputs) para un cliente ya sea fuera o dentro según lo solicitado, ejecutando de manera eficaz y de manera eficiente agregando para la obtención de un valor agregado.

Variable dependiente: Sostenibilidad del licenciamiento de la Universidad Nacional de Cajamarca en la región Cajamarca se relaciona con el proceso de mejora continua. Es decir, ninguna universidad puede funcionar sino licencia y a la vez tiene que acreditar es un proceso voluntario que evalúa la mejora continua de la universidad.

Definición operacional

Variable independiente. Modelo propuesto es una forma de gestión para la universidad nacional de Cajamarca, se basa en procesos buscando lograr una alineación con una estrategia, misión y los objetivos para una mejora de la universidad, incrementando la satisfacción y capacidad de respuesta.

Variable dependiente. La presente variable mide el proceso de sostenibilidad del licenciamiento en que se encuentra la universidad nacional de Cajamarca y será evaluada utilizando la revisión documentaria respecto a las 8 condiciones básicas de calidad.

2.3.1 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable modelo de gestión por procesos

Variable	Dimensiones	Indicadores	Téc/instr.
V.I, Modelo de gestión por procesos	Etapa I Preparatoria	a. Situación de la entidad. b. Plan de trabajo institucional. c. Gestión por procesos mediante la oficina D.G.C.A.Y.A d. Sensibilizar a toda la comunidad universitaria.	Observ.
	Etapa II Diagnóstico e identificación de procesos.	a. Analizar la entidad universitaria. b. Identificar los bienes y servicios c. Clasificar. d. Mapa de procesos actuales e. Procesos actuales	
	Etapa III Mejora de procesos	a. Medir, analizar y evaluar b. Mejorarlos procesos c. Procesos mejorados d. Gestión por procesos	

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable Sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca

Variable	Dimensiones	Indicadores	Téc/instr.
V.D. Sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca	Fase inicial de sostenibilidad	Percepción, el rendimiento, técnicas de calidad Procesos que cuenta la universidad Calidad Política de fortalecimiento de capacidades Sistemas de revisión, mejora y automatización de los procesos	Encuesta/Cuestionario
	Fase de identificación de procesos de sostenibilidad	Misión y visión Grupos de interés de cada proceso Información clara y precisa Manuales de carácter instructivo e informativo	
	Fase de mejora de procesos de sostenibilidad	Desempeño en su área de trabajo Resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos Mecanismos internos establecidos supervisión en su área de trabajo	

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

2.4 Población y muestra

Población:

Para la realización de la investigación se tendrá en cuenta la población constituida por las 10 facultades que albergan 24 escuelas profesionales. El total de la población es de 377 docentes

Muestra

La muestra está constituida por 240 docentes pertenecientes a 10 docentes por cada escuela profesional de la universidad Nacional de Cajamarca, considerándola como representativa ya que es mayor del 50% de la población.

Criterios de selección

Criterios de inclusión.

Se considera a todos los profesores de la universidad nacional de Cajamarca.

Trabajadores mayores de edad.

Trabajadores que aceptaron colaborar con el trabajo de investigación.

Criterios de exclusión.

Personas que son menores de edad.

Ex trabajadores de la universidad nacional de Cajamarca.

Trabajadores de otras universidades.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad

2.5.1. Técnicas e instrumentos

Consiste en formular una serie de preguntas recogidas en un cuestionario para conocer la opinión de los que integran el área de sostenibilidad del licenciamiento o calidad de la universidad sobre los procesos actuales seguidos.

Instrumentos. Diagnosticar el estado actual del licenciamiento en la Universidad nacional de Cajamarca en la región Cajamarca. Identificar los factores influyentes en el licenciamiento de la universidad nacional de Cajamarca en la región Cajamarca. Para diagnosticar el estado actual del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la región Cajamarca, se recurrió como instrumento el cuestionario, el cual presenta este instrumento 18 ítems. Los diferentes ítems analizan las dimensiones del modelo de gestión por procesos planteado. (ver anexo 1).

2.5.2. Validez y confiabilidad

Para su validación se sometió a validez de juicio de expertos que fueron 3 profesionales expertos, dos de la línea de la especialidad y un metodólogo. Y en Cuanto a la confiabilidad, ésta resultó ser mayor a 0,75 (Ver anexo 4).

2.6. Procedimiento

Se ha determinado las distintas etapas por las que ha atravesado la investigación y en todo el proceso se ha tratado de razonar y resumir, así como se desarrolló inferencias específicas a partir de situaciones generales y se formuló explicaciones universales desde los corolarios particulares. Se estableció de manera pormenorizada las formas relacionadas con las fuentes y su localización, las estrategias para acopiar datos, el instrumento que trajo consigo la valoración de la realidad, las variables, su operacionalidad, la población y los recursos disponibles.

2.7 Métodos de análisis de datos

En la presente investigación se utilizó como método el procesamiento estadístico de los datos y los resultados se procesaron en tablas y gráficos detallando la frecuencia y porcentajes. Para tal fin se utilizaron las herramientas de la estadística descriptiva a través de los programas Excel y SPSS. Se suministró el dispositivo de recojo de información acopiándose datos muy importantes, los que fueron estructurados de manera estadística para una gran explicación y definición por el investigador, el coeficiente de variabilidad valió para comprobar la homogeneidad del grupo estudio.

2.8 Aspectos éticos

La perspectiva de la pesquisa exigió de la responsabilidad de contribuciones concretas a la corporación y de la estipulación de estimación científica y oficial, hechos que constituyeron una demanda moral en la óptica de un estudio efectivamente meritorio empleando de modo responsable los datos recogidos soslayando el provecho de aquellos que ya han sido contrastados. En esta línea una investigación científica equívocamente estructurada con resultados escasamente reales desde la óptica de la ciencia no adquiere la concepción de índole ética. Sin autenticidad, el estudio no produce ningún valor agregado, menos contribuye al incremento del conocimiento, no genera beneficio alguno y por consiguiente tampoco se justifica que se atribuya dudas y por tanto se afecte a los seres humanos. No obstante, quien desarrolle la investigación tiene que asumir todas las consecuencias que se pudieran presentar en su condición de investigador

III. RESULTADOS

Para evidenciar la problemática encontrada, se encuestaron a 240 profesores de las diferentes escuelas de la universidad nacional de Cajamarca, con respecto a su percepción en las diferentes etapas que se deben tener para diagnosticar el licenciamiento en la Universidad de Cajamarca, este procesamiento se da como parte de los objetivos de la presente investigación, donde el primero es determinar estado en cuanto a sostenibilidad que tiene el licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca, el instrumento diseñado presenta tres alternativas en cuanto a su percepción u observación de los indicadores de las diferentes etapas, considerándose tres alternativas:

Nunca, cuyo puntaje es de 0 puntos

A veces, cuyo puntaje es de 1 punto

Siempre, cuyo puntaje es de 3 puntos

Con la intención de analizar los resultados de las tablas y gráficos que están en base a estos puntajes, es que se elaboró el baremo para cada dimensión, y la misma está basada en la cantidad de indicadores como se muestra a continuación:

Dimensión 1: Fase inicial de sostenibilidad con un total de 7 Ítems.

Cuyas categorías de valor son las siguientes:

Bajo tiene valores que van 0 a 4 puntos

Regular tiene valores que van de 5 a 9 puntos

Bueno tiene valores que van de 10 a 14 puntos

Dimensión 2: Fase de identificación de procesos de sostenibilidad con un total de 6 Ítems.

Cuyas categorías de valor son las siguientes:

Bajo tiene valores que van 0 a 2 puntos

Regular tiene valores que van de 3 a 4 puntos

Bueno tiene valores que van de 5 a 6 puntos

Dimensión 3: Fase de mejora de procesos de sostenibilidad con un total de 6 Ítems.

Cuyas categorías de valor son las siguientes:

Bajo tiene valores que van 0 a 2 puntos

Regular tiene valores que van de 3 a 4 puntos

Bueno tiene valores que van de 5 a 6 puntos

Y con respecto a la variable general, diagnóstico del estado actual de licenciamiento, que tiene 19 ítems en total.

Las categorías de valor son las siguientes:

Bajo tiene valores que van 0 a 12 puntos

Regular tiene valores que van de 13 a 25 puntos

Bueno tiene valores que van de 26 a 38 puntos

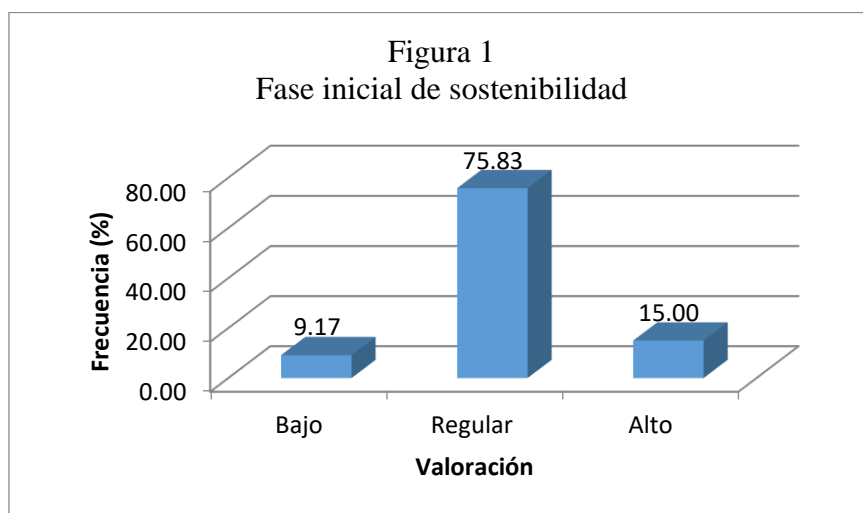
Por tanto, los resultados se verán en tablas y gráficos de frecuencia tanto por dimensiones, como de la variable general:

Tabla 3

Fase inicial de sostenibilidad

D1	f	%
Bajo	22	9.17
Regular	182	75.83
Alto	36	15.00
Total	240	100.00

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

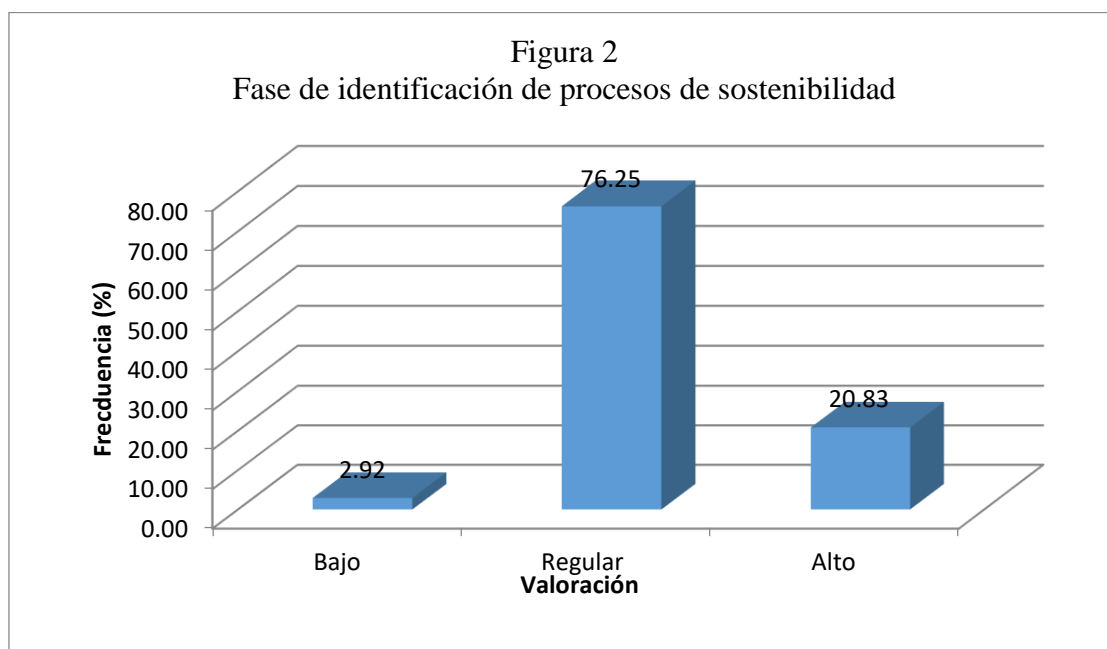
Figura 1: Como podemos observar que en fase inicial de sostenibilidad para diagnosticar el estado actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la percepción de 182 docentes se ubica en la categoría regular con 75.83%, seguido de 36 docentes que se ubican en la categoría alta con el 15% y por último se ubican a 22 docentes que representan el 9,17% dar una percepción baja, resultados que indican que esta dimensión debe aún ser mejorada.

Tabla 4

Fase de identificación de procesos de sostenibilidad

D2	f	%
Bajo	7	2.92
Regular	183	76.25
Alto	50	20.83
Total	240	100.00

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

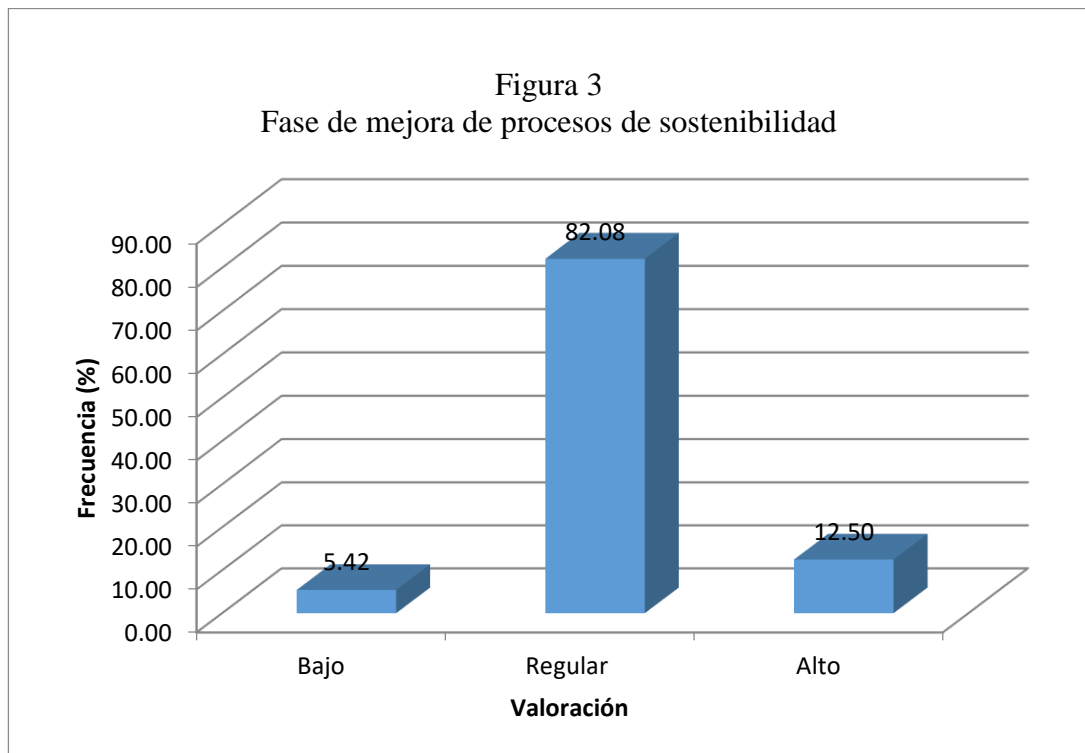
Figura 2: Como podemos observar que en la fase de identificación de procesos de sostenibilidad para diagnosticar el estado actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la percepción de 183 docentes se ubica en la categoría regular con 76.25%, seguido de 50 docentes que se ubican en la categoría alta con el 20,83% y por último se ubican a 7 docentes que representan el 2,92% dar una percepción baja, resultados que indican que esta dimensión debe aún ser mejorada.

Tabla 5

Fase de mejora de procesos de sostenibilidad

D3	f	%
Bajo	13	5.42
Regular	197	82.08
Alto	30	12.50
Total	240	100.00

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

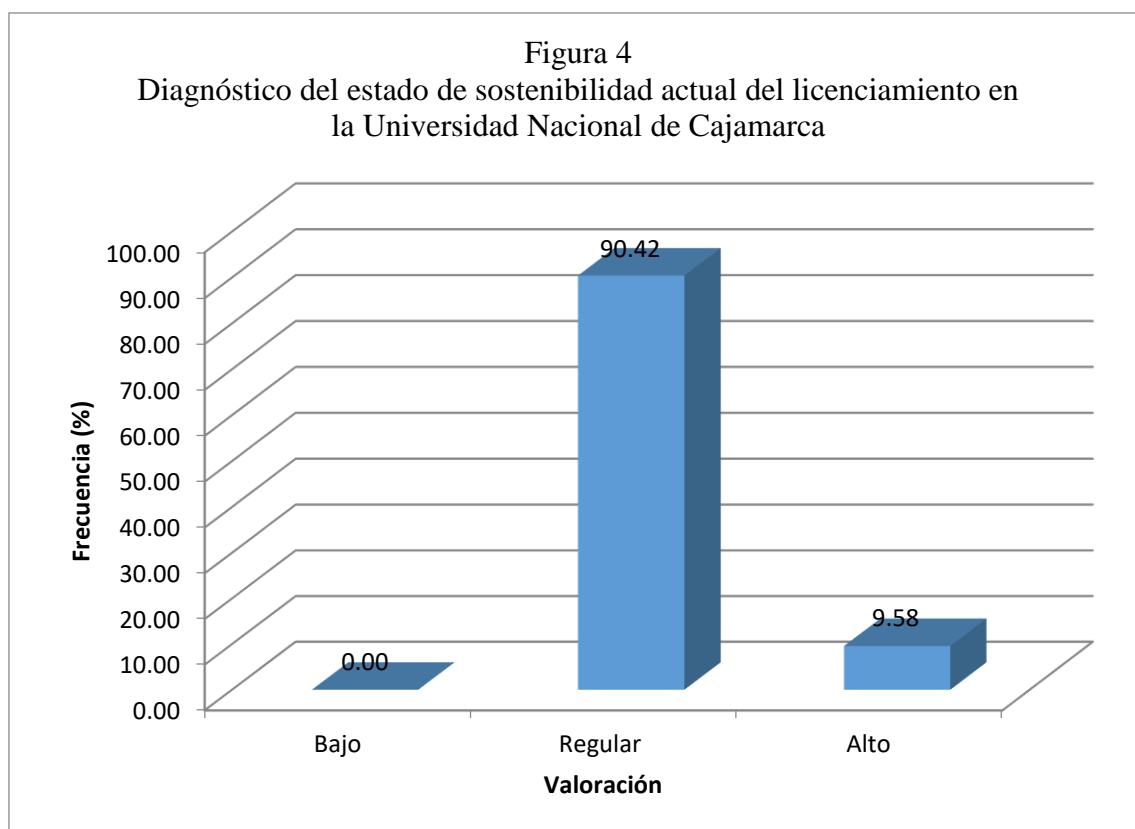
Figura 3: Como podemos observar que en la fase de mejora de procesos de sostenibilidad para diagnosticar el estado actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la percepción de 197 docentes se ubica en la categoría regular con 82,08%, seguido de 30 docentes que se ubican en la categoría alta con el 12,50% y por último se ubican a 13 docentes que representan el 5,42% dar una percepción baja, resultados que indican que esta dimensión debe aún ser mejorada.

Tabla 6

Diagnóstico del estado de sostenibilidad actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca

Total	f	%
Bajo	0	0.00
Regular	217	90.42
Alto	23	9.58
Total	240	100.00

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Como podemos observar que en la variable general para diagnosticar el estado de sostenibilidad actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la percepción de 217 docentes se ubica en la categoría regular con 90.42%, seguido de 23 docentes que se ubican en la categoría alta con el 9,58% y por último no se ubica a ningún docentes que de una percepción baja, resultados que de manera general indican que la variable debe aún ser mejorada.

IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación realizada en la universidad nacional de Cajamarca, se empleó el instrumento tipo cuestionario que se aplicó a 240 docentes y/o colaboradores sobre el estado del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca, en sus respuestas se recogió información general sobre el cambio que percibe después de obtener el licenciamiento, por lo que la presente investigación tiene un diseño proyectivo, por lo que su objetivo general es proponer un modelo de gestión por procesos para lograr una sostenibilidad adecuada del licenciamiento obtenido por la Universidad. El mismo que está basada en primer a los resultados del instrumento aplicado que se sintetizan a continuación:

En la tabla 3, que corresponde al análisis de la fase inicial de sostenibilidad del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la mayoría de los docentes (75,83%) señalan que ésta se encuentra en un nivel regular. En la tabla 4, que corresponde al análisis de la fase de identificación de procesos de sostenibilidad del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la mayoría de los docentes (76,25%) señalan que ésta se encuentra en un nivel regular. En la tabla 5, que corresponde al análisis de la tercera etapa de mejora de los procesos para diagnosticar el estado actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca en la cual resultado que la percepción de los docentes en su mayoría (82,08%) es regular. Juntando estos resultados de las diferentes fases tenemos por tanto que en la variable general establecida en la tabla 6 sobre el diagnóstico de la sostenibilidad actual del licenciamiento de la Universidad de Cajamarca se ubica en su mayoría (90,42%) en el nivel regular en cuanto a percepción u observación de los indicadores que han sido establecidos en el instrumento.

Los resultados mencionados nos llevan al diseño de un modelo de gestión por procesos para lograr una sostenibilidad adecuada del licenciamiento obtenido por la Universidad. Cabe reconocer que, en cuanto a licencia de la universidad Nacional de Cajamarca, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) otorgó la licencia institucional a la Universidad, para que pueda ofrecer el servicio educativo superior universitario en su sede y filiales por un período de 6 años, en las cuales aún debe ser mejorada y por ello debe reanudarse la inspección después del plazo dado de licenciamiento.

Por tanto la gestión pública moderna actual constituye un reto que la gestión por procesos puede contribuir, como modelo de gestión en la universidad nacional de Cajamarca mediante un modelo de gestión por procesos y lograr un licenciamiento sostenible en el tiempo ya que como sabemos el licenciamiento otorgado por la SUNEDU solamente se otorga por 6 años y por lo tanto establece un reto a cumplir dada las condiciones actuales y la calidad que tiene la formación en el perfeccionamiento de un país moderno donde la idoneidad rige en el éxito o fracaso de las corporaciones y realidades tanto públicas como privadas.

Actualmente se dan diferentes maneras de gestión que son más eficientes y son eficaces para obtener los resultados de las que buscan las universidades para tener la calidad educativa que es vinculada a la gestión de la calidad. El objetivo general se orienta a su socialización de bases metodológicas para su adecuada gestión universitaria en base en gestión por procesos. Un licenciamiento es una referencia al estado para su aseguramiento y provisiones de educación del nivel superior universitario, cumplimiento las condiciones básicas de calidad y mantención de la universidad, constituyendo un mecanismo de protección de bienestar individual y tanto social de aquellos que están buscando accesibilidad al sistema de educación superior. (SUNEDU, 2016)

Al haber logrado el licenciamiento la UNC y observando que el licenciamiento otorgado por la SUNEDU sólo es de 6 años y se tiene que pasar por un proceso de renovación de licencia institucional y renovación de licencia de Programas, es importante entonces trabajar un modelo que permita a la Universidad Nacional de Cajamarca contar con un modelo de gestión por procesos moderno y que logre la sostenibilidad del licenciamiento después de pasados los 6 años.

En cuanto a investigación científica y académica, cuenta con 47 líneas de investigación vinculadas a sus programas de estudio. Estas son promovidas por el Vicerrectorado de Investigación y Responsabilidad Social Universitaria, que es el órgano máximo en investigación que dirige, ejecuta y supervisa la política general de investigación. El licenciamiento significó para la UNC un proceso de mejora, pues tuvo que llevar a cabo importantes reformas internas para alcanzar las Condiciones Básicas de Calidad.

Una de las acciones más relevantes fue la elaboración de un Plan de Gestión de la Calidad Institucional, que orientará la gestión de la universidad hasta el 2021. Además, gracias al proceso de licenciamiento ahora cuenta con protocolos de seguridad para sus diversos laboratorios; así como un Plan de Mantenimiento de Infraestructura detallado.

Como parte del proceso de mejora orientado a lograr el licenciamiento institucional, la UNC ha vuelto a realizar concursos públicos para seleccionar a sus docentes y ahora cuenta con políticas de fomento de la investigación. Actualmente la Universidad alberga a 424 docentes calificados, de los cuales 233 realizan investigación y se encuentran registrados en el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA), y 5 docentes se encuentran inscritos en el Registro Nacional de Investigadores (Regina). La universidad, al 2018, cuenta con 50 proyectos de investigación financiados con recursos ordinarios y tres proyectos de investigación financiados con recursos determinados.

En cuanto a su plana docente, SUNEDU corroboró que el 68% del personal docente se encuentra bajo el régimen de dedicación exclusiva y el 25% del personal docente bajo el régimen de dedicación a tiempo completo, con 40 horas semanales, haciendo un total del 93 % de sus docentes se encuentran a tiempo completo, lo que representa más del 25% que exige la ley. Además de otorgar el licenciamiento, la Superintendencia ha requerido que la universidad presente durante los próximos años un reporte sobre la producción y avances en investigación, publicaciones, eventos, la ejecución de inversiones en mantenimiento e infraestructura y un plan de fortalecimiento del servicio psicopedagógico en las filiales, en coordinación con la sede central. Asimismo, la SUNEDU ha solicitado la implementación de un plan de seguimiento y monitoreo del proceso de adecuación docente, en atención al artículo 82 de la Ley Universitaria.

Durante la visita presencial se constató que la infraestructura de la Universidad se encuentra en buen estado. No obstante, respecto a las instalaciones eléctricas de algunos laboratorios de la sede y de las filiales, principalmente en las filiales de Bambamarca y Jaén, se detectó el uso de llaves de cuchilla, así como cables eléctricos para el uso de equipos que no se encontraban debidamente canalizados, en tal sentido, se recomienda instalar llaves termo magnéticas y canalizar los cables según la normativa vigente, a fin de brindar mayor seguridad en dichos ambientes. Cabe señalar que, durante la visita de verificación presencial, la Universidad inició la instalación de llaves termo magnéticas en los laboratorios de la sede,

para el mejoramiento de las instalaciones eléctricas, con el fin de dar cumplimiento a la Norma Técnica Peruana

Asimismo, se verificó que la sede central cuenta con un sistema informático de soporte para la gestión de biblioteca. Las filiales también cuentan con su biblioteca, sin embargo, el sistema informático en las filiales está en implementación, mientras tanto hace uso de hojas de cálculo, por lo que se requiere que se implemente el sistema informático de gestión de biblioteca en las filiales.

En la presente investigación los resultados, la confiabilidad de los datos facilitados por la Entidad pública, así como también la identidad, apreciaciones y respuestas de las personas que participan en el estudio. La investigación se lleva a cabo tomando como pilares los valores éticos como son la libertad de elegir y decidir nuestro camino lo que nos conlleva a asumir con responsabilidad las consecuencias y/o aciertos de las mismas; la justicia que es otorgar a cada quien lo que le pertenece o corresponde por derecho, siendo así que no se podrá minimizar ni ocultar los actuados y percepciones que se tengan por cada variable sea ello favorable o no; la responsabilidad es el acto de asumir las obligaciones y/o consecuencias contraídas por nuestro actuar, por ello como investigador asumo con toda responsabilidad algún inconveniente al mantener en absoluta reserva la participación de las personas involucradas en esta investigación así como cualquier otro impase que pueda generar la elaboración de la tesis de mi autoría.

La propuesta de procesos de gestión tomó como base las necesidades reconocidas que se centran en las dificultades del problema que se han descrito a través del recojo de información con el instrumento que se aplicó al grupo de estudio que a su vez se relaciona con sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca. Situación que requiere en la práctica se haga sostenible y optimizado por tal razón es necesario que se practiquen procesos de gestión que se orienten perennizar, innovar y mejorar el trabajo en la mencionada entidad formadora evitando el conformismo, indiferencia, desinterés y comodidad de funcionalidad depuestos, y los procesos bajos que muestran después del licenciamiento.

La propuesta del modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca es viable puesto que percibe la optimización y mejora de procesos de gestión con el fin de hacer sostenible el licenciamiento

de la entidad de formación superior. Para ello se seleccionó la base epistémica de las teorías de Management de Henry Fayol llamada Gestión por procesos, Teoría Socio-técnica de las organizaciones desarrollada en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y Teoría de Gestión por Calidad Total de Armand Feigebaum que facilita la mejora de los procesos, se satisfaga a los clientes, se mejora de modo continuo en base al trabajo colaborativo y de equipos eficientes. Esto se desarrollará en base a las condiciones previas, preparación de acciones y procesos, diagnóstico e identificación de procesos y la mejora de los procesos.

La estructura ontológica se determinó a partir del ser de los procesos que radica en las etapas que se establecen teniendo en cuenta las teorías seleccionadas sobre procesos de gestión. Asimismo hacer sostenible los procesos de gestión implican el cumplimiento del código de ética de los funcionarios públicos de la entidad formadora superior, el cumplimiento de valores que son trascendentales en las personas; así como la práctica de buenas actitudes y conductas para hacer sostenible los procesos pensando en los beneficios de los clientes (satisfacción de estudiantes y público en general), la mejora de los procesos en base al trabajo colaborativo de los actores y equipos que laboran en la institución.

En la estructura axiológica de la propuesta la base fundamental en el código de ética de la función pública, ley N° 27815 cuyo ámbito de aplicación corresponde a principios, deberes y prohibiciones que se determinan en la función pública de los trabajadores del estado de los diferentes ministerios e instituciones en la administración pública acorde al artículo N° 1 de la Ley N° 27444. Por otro lado, la función pública se entiende como una actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria que realiza una persona en una entidad de administración pública de cualquier nivel jerárquico. (Art. 2 de la ley 27815).

Este funcionario público se mueve dentro de los principios de respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, libertad y obediencia, justicia y equidad, y lealtad al estado de derecho. (Art. 6 de la ley 27815). Por otro lado, está la práctica de valores fijadas en la misión de la universidad; así como las actitudes y conductas referidas a la buena práctica de la profesionalización y rasgos del perfil del puesto de trabajo. Todo esto teniendo en cuenta que se debe tener en cuenta la satisfacción del administrado, la calidad de los procesos de gestión en base al trabajo personal y de equipos de modo colaborativo para alcanzar la eficiencia y eficacia de la sostenibilidad del licenciamiento.

El principal beneficio de la implementación del Proceso impulsado por la SUNEDU es el Licenciamiento que garantiza la mejora de la calidad de la oferta educativa. La Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria prevé que “el Ministerio de Educación en coordinación con la Universidad Nacional de Cajamarca, promueve la creación e implementación de un sistema de gestión de la calidad”.

La gestión por procesos en un sistema de gestión de la calidad para la educación universitaria busca la formación integral y por competencias profesionales que puede ser tomado en cuenta en el Plan de gestión de la calidad para el sostenimiento del licenciamiento institucional.

Un factor crítico de éxito para la implementación de la propuesta del modelo de gestión por procesos es el diagnóstico de la calidad del sistema de gestión de la institución educativa universitaria y el compromiso e involucramiento de la alta dirección. Es imprescindible que la Universidad Nacional de Cajamarca instale una oficina de calidad que reemplace a la actual comisión para el licenciamiento en mi propuesta planteo la oficina de la Dirección General de Calidad y Acreditación.

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo al primer objetivo de la investigación, se identificaron los resultados de cada dimensión y nivel de la variable de estudio por lo que se obtuvo lo siguiente:

En la fase inicial de sostenibilidad del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la mayoría de los docentes (75,83%) señalan que ésta se encuentra en un nivel regular.

En la fase de identificación de procesos de sostenibilidad del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la mayoría de los docentes (76,25%) señalan que ésta se encuentra en un nivel regular.

En la fase de mejora de procesos de sostenibilidad del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la mayoría de los docentes (82,08%) señalan que ésta se encuentra en un nivel regular.

Por tanto, el nivel del diagnóstico del estado actual de la sostenibilidad del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca se tiene que la mayoría de los docentes (90,42%) señalan que ésta se encuentra en un nivel regular, por lo que la variable debe ser mejorada para sostener el licenciamiento.

2. En base a los resultados es que se propone un modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca.
3. El modelo ha sido valido a criterio de juicio de expertos quienes dieron su conformidad tanto en su diseño como en su aplicación.

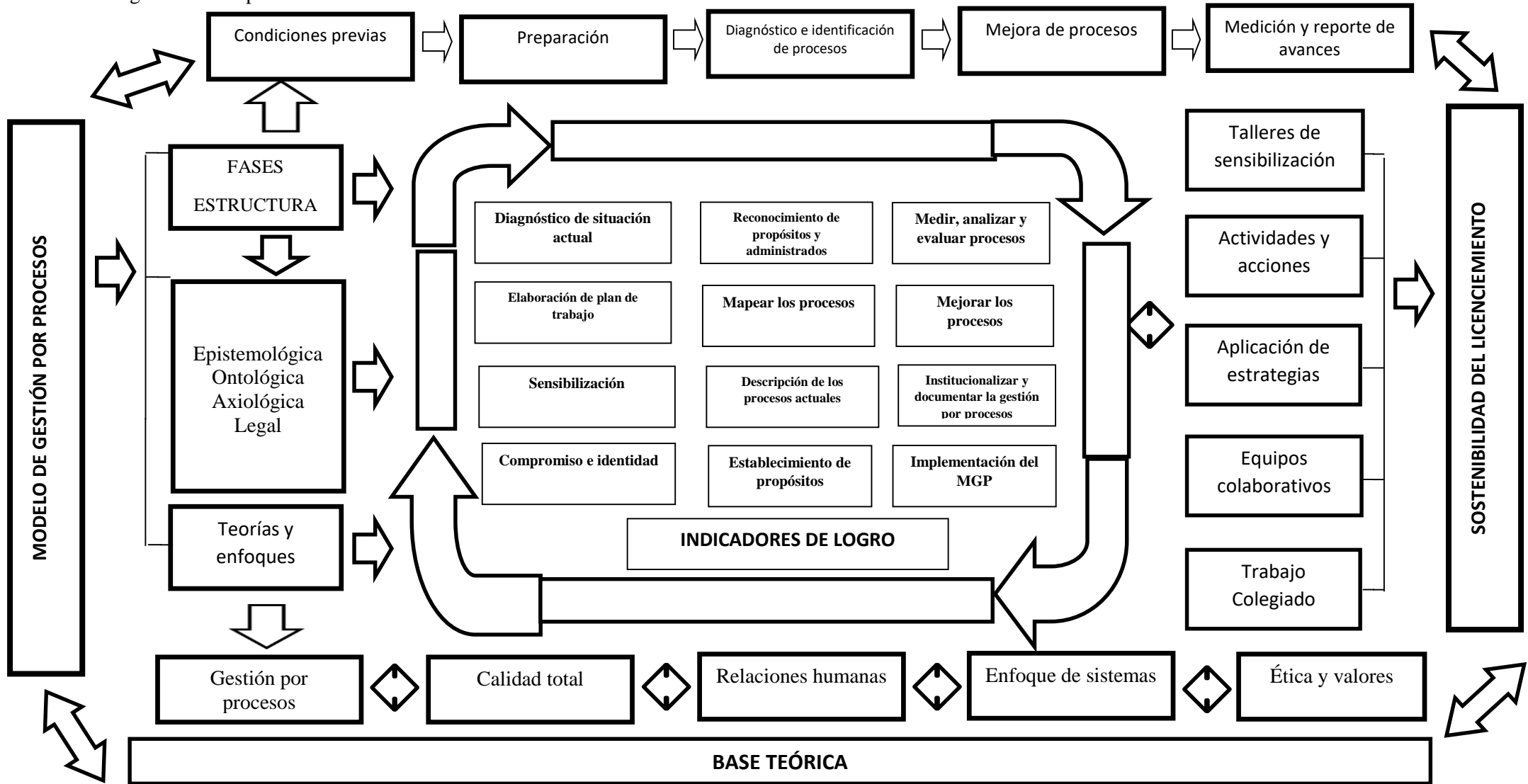
VI. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere la aplicación de instrumentos que midan permanentemente la sostenibilidad del licenciamiento de la Universidad Nacional de Cajamarca.
2. Se sugiere la capacitación en todos los estamentos sobre el modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca presentado en la presente investigación.
3. Se sugiere la inmediata aplicación en todos los estamentos del modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca presentado en la presente investigación.

VII. PROPUESTA

Figura 5

Figura de la Propuesta



De esta propuesta se puede determinar que el proceso de gestión tomó como base las necesidades reconocidas que se centran en las dificultades del problema que se han descrito a través del recojo de información con el instrumento que se aplicó al grupo de estudio que a su vez se relaciona con sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca. Para este menester se seleccionó la base epistémica de las teorías de Management de Henry Fayol llamada Gestión por procesos, Teoría Socio-técnica de las organizaciones desarrollada en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y Teoría de Gestión por Calidad Total de Armand Feigembaum que facilita la mejora de los procesos, se satisfaga a los clientes, se mejora de modo continuo en base al trabajo colaborativo y de equipos eficientes. Esto se desarrollará en base a las condiciones previas, preparación de acciones y procesos, diagnóstico e identificación de procesos y la mejora de los procesos. Asimismo, hacer sostenible los procesos de gestión implican e cumplimiento del código de ética de los funcionarios públicos de la entidad formadora superior. Asimismo, el cumplimiento de valores que son trascendentales en las personas; así como la práctica de buenas actitudes y conductas para hacer sostenible los procesos pensando en los beneficios de los clientes (satisfacción de estudiantes y público en general), la mejora de los procesos en base al trabajo colaborativo de los actores y equipos que laboran en la institución. El cumplimiento de valores que son trascendentales en las personas; así como la práctica de buenas actitudes y conductas para hacer sostenible los procesos pensando en los beneficios de los clientes (satisfacción de estudiantes y público en general), la mejora de los procesos en base al trabajo colaborativo de los actores y equipos que laboran en la institución. Estos componentes facilitarán el sostenimiento de las condiciones de calidad de la UNC como corresponde a una institución licenciada.

REFERENCIAS

- Agip V, y Andrade S. (2007). *Gestión por Procesos (BPM) usando mejora continua y reingeniería de procesos de negocio.* . Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Álvarez B. (2008). *Universidad de Deusto.* Obtenido de educacion.gob.es: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do>
- Barraza, M. (2008). *UNIVERSIDAD RAMON LLULL ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - ESADE* . Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf;sequence=2>
- Barreda C. (2007). *La Calidad Académica y su relación con la Gestión Académica en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General de los Sistemas.* Nueva York: Fondo de Cultura Económica S.A. de C.V. Recuperado el 07 de 06 de 2019, de https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas_-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf
- Brito, D. (2012). *Gestión de Procesos aplicada a Instituciones de Educación Superior caso:Universidad de Las Américas (UDLA), Área de Registro Curricular, en el período 2011.* Quito, Ecuador.
- Carrasco Z. (2011). *Estudio sobre implementación de Gestión Basada en Procesos en Bancoestado.* Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Certificación, A. (2004). *Consejos prácticos para la implatación de la norma UNE en ISO 9001:200.* Obtenido de Consultingmg: <http://consultingmg.com/web/es/doc/consejosaenor.pdf>
- Chanduví I. (2016). *Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Checkland, P. (15 de diciembre de 2010). Obtenido de http://homepage.cem.itesm.mx/alesando/index_archivos/MetodoIDisMejoraDeProcesos/PSPS-ChecklandCap5.pdf

- Davenport, T. (06 de 1990). *"The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign"* (Vol. 31). Massachusetts: Sloan Management Review,.
- Davila S. & Cueva M. (2016). *Propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al colegio Talentus – Jaén*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Evans, J. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. México: International Thomson Editores.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina: Ateneo. Recuperado el 19 de 05 de 2019, de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Feigenbaum, A. (2005). *Control Total de la Calidad*. México CECSA
- Fiorelly Joseph, R. F. (1994). *Reingeniería de Fiorelly, J., y Feller, R., (1994). "Re-engineering TQM and Work redesign: An integrate approach to continuous organizational excellence". Public Administration Quartely*. Recuperado el 25 de 05 de 2019, de <https://academic.microsoft.com/paper/209508501/citedby/search?q=Re-Engineering%20TQM%20and%20Work%20Redesign%3A%20An%20Integrative%20Approach%20to%20Continuous%20Organizational%20Excellence&qe=RIId%253D209508501&f=&orderBy=0>
- Flores et al. (Diciembre de 2017). *Sistemas Dinámicos*. Lima. Obtenido de <http://ctscafe.pe/Libro Sistemas Dinámicos 2017.pdf>
- Galor, O. (2012). *Desigualdad, formación de capital humano y proceso de desarrollo*. Rhode Island. Estados Unidos: Brown University.
- Geary A. (1995). *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers.
- Hilares , M.(2019). Saneamiento Básico Rural Y La Sostenibilidad En Los Pobladores De La Comunidad De Marcahuasi, Abancay. La investigación ha considerado como objetivo general el determinar si existe relación entre el Saneamiento Básico Rural y la Sostenibilidad en los pobladores de la comunidad de Marcahuasi, Abancay, 2017. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/37497>

- Heizer, J. y. (2009). *Principios de Admisnistración de Operaciones* (Septima ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 5 de agosto de 2019, de http://www.pentathlon.org.mx/biblioteca/Principios_De_Administracion_De_Operaciones_-_7ma_Heizer.pdf
- Iberico R. (2010). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Obtenido de Repositorio Académico UPC: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581751/1/IBERICO_R_D.pdf
- Luna, G. (2003). *Factores involucrados en el manejo de la basura doméstica por parte del ciudadano*. Departamento de psicología social. Programa de doctorado: influència social: relacions, processos i efectes, Barcelona.
- Mendoza C. (Febrero de 2016). <http://dspace.utpl.edu.ec/>. Obtenido de Universidad Técnica de Loja: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/14294/1/Mendoza_Cedeno_Alvaro_Danny.pdf
- Mostacero C. (2014). *Condiciones Contemporáneas para Ejecutar Auditoria Académica en la Universidad Nacional de Cajamarca (años 2012-2013)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ostroff, F. (1999). *La Organización Horizontal*. Nueva York: Universidad de Oxford. Recuperado el 19 de 05 de 2019, de https://archive.org/stream/FrankOstroffTheHorizontalOrganizationWhatBookZZ.org/%5BFrank_Ostroff%5D_The_Horizontal_Organization__What%28BookZZ.org%29_djvu.txt
- PERUANO", D. O. (9 de Julio de 2014). www.elperuano.pe. Obtenido de http://www.unc.edu.pe/files/general/ley_30220.pdf
- Pi, A. (2011). *Residuos sólidos urbanos [RSU]. Aproximaciones sociológicas al medio ambiente. La gestión de los RSU en Argentina: el caso del programa de separación de basura en origen implementado por la Municipalidad de La Plata. Opiniones, actitudes y prácticas de lo. La Plata.*

- Ramírez, R. (1998). *Ética ambiental: parámetros para una discusión*. Armenia, Colombia: Universidad del Quindío. Obtenido de <http://www.worldcat.org/title/etica-ambiental-parametros-para-una-discusion/oclc/43471510>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima - Perú: Editorial Visión Universitaria.
- Sánchez, R. (2013). *Evaluación del manejo de residuos sólidos hospitalarios y residuos citostáticos en el Hospital Nacional Adolfo Guevara Velasco (Essalud • Cusco)*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Farmacia y Bioquímica, Cusco. Obtenido de <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/933/253T20130052.pdf?sequence=1>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York. N.Y.: Double Day. Recuperado el 05 de agosto de 2019, de <http://www2.electron.frba.utn.edu.ar/~mgiura/UNGS/Cormick/LA%20QUINTA%20DISCIPLINA.pdf>
- SUNEDU. (2016). *El Modelo de Licenciamiento y su Implementación en el Sistema Universitario Peruano*. Lima: Víctor Abel Cordero Félix.
- SUNEDU, (2014), Ley N° 30220, Ley Universitaria.
- Comisión Permanente Del Congreso De La República, (2002). Ley N° 27815, Ley del código de ética de la función pública. Recuperado de: <https://www.sunedu.gob.pe/codigo-de-etica/>
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Thomas Davenport, S. J. (1996). Mejora de los procesos de trabajo del conocimiento. *Mit Sloan*. Recuperado el 19 de 05 de 2019, de <https://sloanreview.mit.edu/article/improving-knowledge-work-processes/>
- Trist, E. L. (1989). *"The assumption of Ordinarity as a Denial Mechanism: Innovation and Conflict in a Coal Mine"*. *Human Resource Management*, (Vol. 28). doi:<http://www.eumed.net/libros->

gratis/2008c/438/El%20Instituto%20Tavistock%20de%20Relaciones%20Humanas
.htm

Trucios, K. P. (19 de 06 de 2018). *Repositorio USIL*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3526/1/2018_De%20la%20Cruz-Trucios.pdf

Vilca, A. P. (2014). *Influencia de un programa de capacitación en la gestión y manejo de residuos sólidos en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Norte 2013-2014*. Universidad Nacional de Trujillo, Ciencias Ambientales. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4995/TESIS%20DOCTORADO%20AUREA%20PETRONILA%20VILCA%20ALFARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vidal , E (2017) Propuesta de un modelo de gestión académica bajo el modelo BSC en la FIIS-UNFV. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1265>

Valdeiglesias, L.(2014). Valorización económica para la sostenibilidad de Machu Picchu. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/7>

Viviana M. (2013). Obtenido de Biblioteca Digital Escuela de Salud Publica de la Universidad de Chile: http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/375/Tesis_Viviana+Silva.pdf;jsessionid=95338EE1B260BBD53EB25C439382A8EF?sequence=1

Yáñez P. (2014). *Universidad Autónoma de Barcelona*. Obtenido de [tdx.cat: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286189/seyp1de1.pdf;jsessionid=EB2503AD2B5935F069FBA8A6B40AC7AD?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286189/seyp1de1.pdf;jsessionid=EB2503AD2B5935F069FBA8A6B40AC7AD?sequence=1)

Zarategui, J. (1999). *La gestión de procesos y su papel e importancia en la empresa*. Lima: Editorial Planeta.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario para diagnosticar el estado de sostenibilidad actual del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca

Sexo: MASCULINO FEMENINO Fecha:

Puesto de Trabajo..... Edad:.....

Instrucciones:

Las siguientes preguntas recogen información sobre el estado del licenciamiento en la Universidad Nacional de Cajamarca, en sus respuestas se recoge información general sobre el cambio que percibe después de obtener el licenciamiento.

Por favor, conteste a todas las preguntas de las diferentes etapas (dimensiones), utilizando en sus respuestas la frecuencia de Siempre/ Algunas veces/ Nunca.

Dimensión 1: Fase inicial de sostenibilidad

1. ¿Realiza la universidad encuestas o tiene algún indicador o indicadores de medida para el análisis organizativo, como pueden ser la percepción, el rendimiento, técnicas de calidad?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

2. ¿Considera que los procesos que cuenta la universidad son de calidad?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

3. ¿Considera usted que la universidad tiene alguna política de fortalecimiento de capacidades, para asegurar contar con las necesarias para emprender la implementación de la gestión por procesos?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

4. ¿Cree usted que la universidad profundiza sus sistemas de revisión, mejora y automatización de los procesos?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

5. ¿Considera usted que la universidad capacita a sus trabajadores constantemente en gestión por procesos, después del proceso de licenciamiento?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

6. ¿Considera usted que las capacitaciones que organiza la universidad cumplen el objetivo de Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre el licenciamiento?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

7. ¿Participa activamente usted en charlas referidas al licenciamiento de la UNC?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

Dimensión 2: Fase de identificación de procesos de sostenibilidad

8. ¿Considera usted que los procesos están adecuados al logro de la misión y visión de la UNC?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

9. ¿Participa activamente usted en charlas referidas a la misión y visión de UNC?.

a. Nunca b. A veces c. Siempre

10. ¿Están identificados los grupos de interés de cada proceso?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

11. ¿Cree usted que conforme la visión de la universidad esta responde a la necesidad de empleo de nuestra región?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

12. ¿Considera usted que en cada oficina de la universidad existe información clara y precisa de los procesos que se llevan a cabo allí?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

13. ¿La universidad cuenta con manuales de carácter instructivo e informativo que garantice la comprensión por todos los involucrados en determinados procesos y así facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

Dimensión 3: Fase de mejora de procesos de sostenibilidad

14. ¿Ha sido usted evaluado por la universidad para medir su desempeño en su área de trabajo?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

15. ¿Considera usted que se cumple con lo programado en el área donde usted trabaja?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

16. ¿La universidad incorpora procesos para mejorar el desempeño en su área de trabajo?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

17. ¿Se utilizan los resultados para el proceso de revisión y mejora de los procesos?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

18. ¿La UNC cuenta con mecanismos internos establecidos para fomentar la participación de las personas en las mejoras de los procesos?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

19. ¿Considera usted que es importante que exista supervisión en su área de trabajo?

a. Nunca b. A veces c. Siempre

Anexo 2

JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO QUE SERÁ APLICADO A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

Instrucciones

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan:

Las categorías a evaluar son: redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta

Muchas gracias por su apoyo

Grado académico: Doctor

Nombres y apellidos: Orlando Alarcón Díaz



.....
Dr. Orlando Alarcón Díaz
DNI 16427321

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Orlando Alarcón Díaz con documento de identidad N° 16427321, de profesión docente con Grado de Doctor ejerciendo actualmente como profesor, en la Universidad César Vallejo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento respectivo, a los efectos de su aplicación en el *grupo de estudio*

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: 29 de octubre del 2019


.....
Dr. Orlando Alarcón Díaz
DNI 16427321

Chiclayo, 30 de octubre del 2019

Señora Dra. Justina Guillermina Lisboa Zumarán

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: **“Modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca”** para obtener el grado académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad..

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,


Mg. Carlos Manuel Ruiz Zamora

P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														
11.														
12.														
13.														
14.														
15.														
16.														
17.														
18.														
19.														
20.														

JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO QUE SERÁ APLICADO A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

Instrucciones

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan:

Las categorías a evaluar son: redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta

Muchas gracias por su apoyo

Grado académico: Doctora

Nombres y apellidos: Justina Guillermina Lisboa Zumarán



Dra. Justina Guillermina Lisboa Zumarán
DNI N°16431477

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Justina Guillermina Lisboa Zumarán con documento de identidad N° 16431477, de profesión docente con Grado de Doctora ejerciendo actualmente como profesora, en el Colegio Nacional de “San José” de Chiclayo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento respectivo, a los efectos de su aplicación en el *grupo de estudio*

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			x	
Amplitud de contenido			x	
Redacción de los Ítems			x	
Claridad y precisión			x	
Pertinencia			x	

Fecha: 30 de octubre del 2019



Dra. Justina Guillermina Lisboa Zumarán
DNI N°16431477

Chiclayo, 30 de octubre del 2019

Señora Dra. María Elisa Toro Herrera

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: **“Modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca** “para obtener el grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad..

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,



Mg. Carlos Manuel Ruiz Zamora

P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende					OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	
21.														
22.														
23.														
24.														
25.														
26.														
27.														
28.														
29.														
30.														
31.														
32.														
33.														
34.														
35.														
36.														
37.														
38.														
39.														
40.														

JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO QUE SERÁ APLICADO A LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

Instrucciones

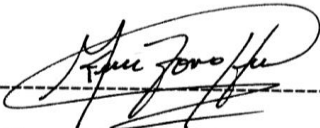
Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan:

Las categorías a evaluar son: redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta

Muchas gracias por su apoyo

Grado académico: Doctora

Nombres y apellidos: María Elisa Toro Herrera



Dra. María Elisa Toro Herrera

DNI 40273864

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, María Elisa Toro Herrera con documento de identidad N° 40273864, de profesión docente con Grado de Doctora ejerciendo actualmente como profesora, en el Colegio Nacional de “San José” de Chiclayo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento respectivo, a los efectos de su aplicación en el *grupo de estudio*

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: 30 de octubre del 2019



Dra. María Elisa Toro Herrera
DNI 40273864

Anexo 3

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VARIANZA DE LOS ÍTEMS

	N	Varianza
Item1	240	0.82894737
Item2	240	0.64210526
Item3	240	0.8
Item4	240	0.66052632
Item5	240	0.76578947
Item6	240	0.82894737
Item7	240	0.8
Item8	240	0.56842105
Item9	240	0.82894737
Item10	240	0.69473684
Item11	240	0.56842105
Item12	240	0.72368421
Item13	240	0.76578947
Item14	240	0.8
Item15	240	0.66052632
Item16	240	0.8
Item17	240	0.67368421
Item18	240	0.72368421
Item19	240	0.66052632

Fuente: Tabla elaborada por el investigador

ALFA DE CRONBACH

$$\text{Fórmula : } \alpha = (K/K - 1) (1 - \Sigma Vi/VT)$$

α = Alfa de Cronbach

K = N° de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

VT = Varianza del total

$$\alpha = (20/20-1)(1-11.5368/178.4316)$$

$$\alpha = (20/20-1) (1-0.0647)$$

$$\alpha = (1.0526) (0.9353)$$

$$\alpha = 0.873$$

Anexo 4

PROPUESTA

La presente propuesta se centra en la gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca, en tal razón la organización es la siguiente:

1. Síntesis de la necesidad identificada
2. Objetivos
 - 2.1.General
 - 2.2.Específicos
3. Estructuración del modelo propuesto
 - 3.1.Estructura Epistemológica
 - 3.2.Estructura ontológica
 - 3.3.Estructura axiológica
 - 3.4.Estructura legal
4. Plan de actividades
5. Proyecciones de resultados
6. Sistema de monitoreo y control

1. La síntesis de la necesidad identificada

Las necesidades reconocidas se centran en las dificultades del problema que se han descrito a través del recojo de instrumento que se aplicó al grupo de estudio que a su vez se relaciona con sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca. Esta variable requiere que en la práctica se haga sostenible y optimizado por tal razón es necesario que se practiquen procesos de gestión que se orienten perennizar, innovar y mejorar el trabajo en la mencionada entidad formadora evitando el conformismo, indiferencia, desinterés y comodidad de funcionalidad depuestos, y los procesos bajos que muestran después del licenciamiento.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Hacer sostenible el licenciamiento a partir de la gestión por procesos en la universidad nacional de Cajamarca en la Provincia de Cajamarca

2.2. Objetivos específicos

1. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca
2. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos
3. Asegurar los recursos
4. Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos D.G.C.A.YA.
5. Sensibilizar a toda la comunidad universitaria
6. Capacitar a los encargados de implementar la gestión por procesos mediante la oficina DGCA YA
7. Elaborar el plan de trabajo institucional
8. Analizar la situación de la entidad
9. Describir los procesos actuales
10. Elaborar el mapa de procesos actuales
11. Determinar los procesos de la entidad
12. Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad universitaria
13. Analizar propósito de la entidad universitaria.
14. Institucionalizar la Gestión por procesos
15. Documentar los procesos mejorados
16. Mejorar los procesos
17. Medir, analizar y evaluar

3. Estructuración de la propuesta

3.1. Estructura epistemológica

La estructuración epistémica de la propuesta tiene su base en las dimensiones que se establecen en la Operacionalización de variables y que se organizan en la siguiente tabla.

Variable	Dimensiones	Teorías	Fundamentación
Gestión por procesos	Condiciones previas	Teoría del Management de Henry Fayol por Gestión procesos	La universidad siendo una entidad formadora de profesionales y profesionalización de competencias se hace necesaria que se orienten a la mejora constante de los procesos de entrada, transformación y de salida, desarrollando la planificación, los procesos internos, el monitoreo y control de la calidad tendientes a la satisfacción del cliente (estudiantes), la mejora continua en base al trabajo colaborativo y de equipo.
	Etapa I Preparatoria		
	Etapa II Diagnóstico e identificación de procesos.	Teoría Socio-técnica de las organizaciones desarrollada en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres	
	Etapa III de Mejora de procesos	Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy Teoría de Gestión por Calidad Total de Armand Feigebaum	

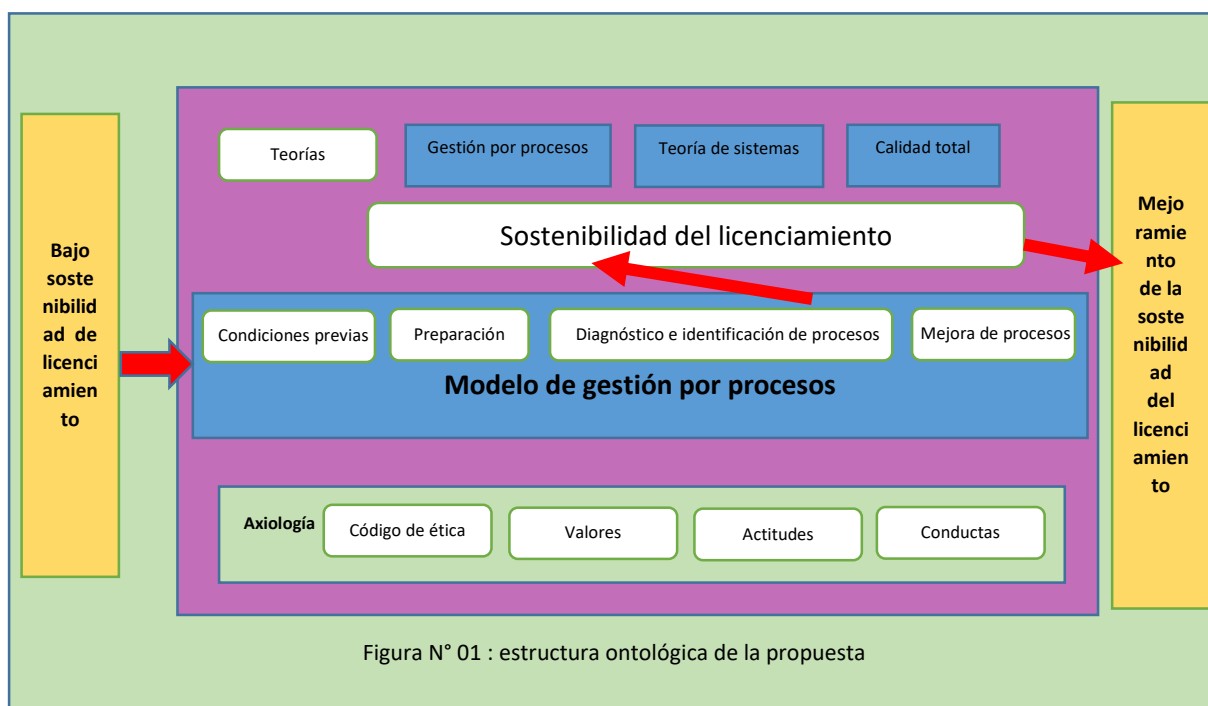
Fuente: tabla elaborada por el investigador

A partir de la tabla anterior se puede determinar que un Modelo de gestión por procesos para lograr la sostenibilidad del licenciamiento en la universidad nacional de Cajamarca es viable puesto que percibe la optimización y mejora de procesos de gestión con el fin de hacer sostenible el licenciamiento de la entidad de formación superior. Para ello se hace necesaria la base sólida y epistémica de las teorías de Management de Henry Fayol llamada Gestión por procesos,

Teoría Socio-técnica de las organizaciones desarrollada en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy y Teoría de Gestión por Calidad Total de Armand Feigebaum esto permitirá que se mejore los procesos, se satisfaga a los clientes, se mejora de modo continuo en base al trabajo colaborativo y de equipos eficientes. Esto se desarrollará en base a las condiciones previas, preparación de acciones y procesos, diagnóstico e identificación de procesos y la mejora de los procesos.

3.2. Estructura ontológica

La estructura ontológica obedece al trabajo desarrollada en la propuesta de implementación, previa evaluación del grado o nivel de avance, conforme se muestra en la siguiente tabla:



De esta tabla se puede determinar que el ser de los procesos radica en las etapas que se establecen teniendo en cuenta las teorías seleccionadas sobre procesos de gestión. Asimismo hacer sostenible los procesos de gestión implican el cumplimiento del código de ética de los funcionarios públicos de la entidad formadora superior, el cumplimiento de valores que son trascendentales en las personas; así como la práctica de buenas actitudes y conductas para hacer sostenible los procesos pensando en los beneficios de

los clientes (satisfacción de estudiantes y público en general), la mejora de los procesos en base al trabajo colaborativo de los actores y equipos que laboran en la institución.

Por otro lado se encuentra el grado de avance y las estrategias que se deben implementar en el sostenimiento del licenciamiento. La siguiente tabla describe estos aspectos.

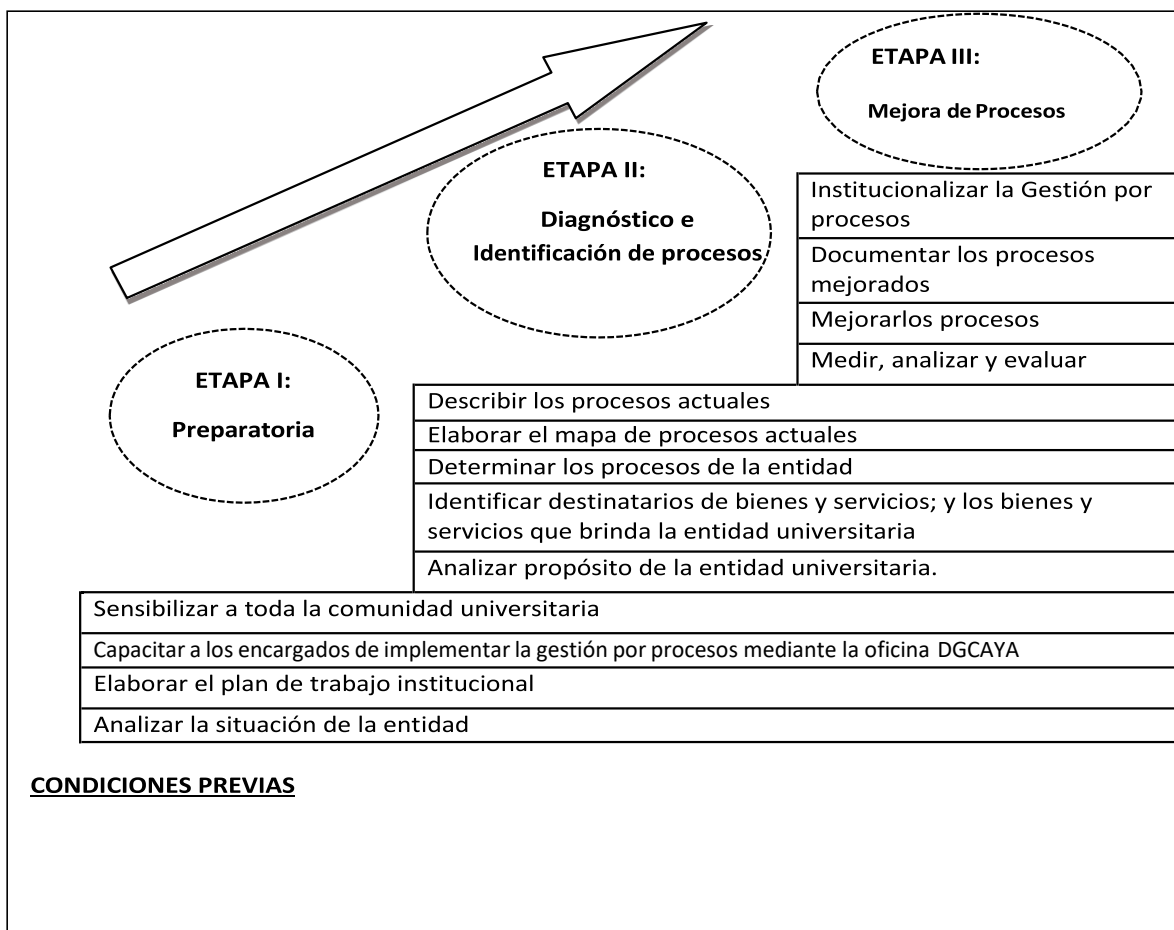
La estructura ontológica obedece al trabajo desarrollada en la propuesta de implementación por niveles, previa evaluación del grado o nivel de avance, conforme se muestra en la siguiente tabla:

Grado de avance de la entidad	Estrategias a implementar
Grado de avance 1	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en fortalecimiento de capacidades.
<ul style="list-style-type: none"> • No han realizado acciones sobre gestión por procesos. • No han identificado procesos principales y no están documentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden apoyarse con personal externo o consultoría. • Aplicar la metodología en experiencia piloto.
Grado de avance 2	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar integralmente la situación. • Adoptar sistemas de gestión basados en la ISO9000 para procesos principales. • Énfasis en revisión, mejora y automatización de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen acciones sobre la gestión por procesos. • Han identificado y documentado procesos. 	
Grado de avance 3	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar sistemas de revisión, mejora y automatización a fin de abarcar todos los procesos. • Realizar benchmarking con referentes nacionales o internacionales. • Usar Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad o el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como Modelo EFQM está patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad. • Cuentan con sistemas de actualización y mejora. 	

Fuente: Secretaría de Gestión Pública (2014)

Propuesta de gestión por procesos en la UNC, tomando como referencia la metodología establecida en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) en las etapas de la metodología de la gestión por procesos precedidas por ciertas condiciones previas que toda entidad pública debe garantizar, estas condiciones se detallan en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 02



Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca
Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos
Asegurar los recursos
Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos D.G.C.A. YA.

Fuente: Secretaría de Gestión Pública (2014)

Condiciones previas que se deben tener en cuenta antes de implementar la gestión por procesos

- **Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección de la Universidad Nacional de Cajamarca**, estableciendo que debe manifestarse a través del involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para el éxito del modelo propuesto. Esto requiere en primer lugar, la comprensión de la importancia de adoptar la gestión por procesos priorizando su implementación como una estrategia para alcanzar mejores resultados y brindar un servicio de calidad al estudiante o destinatario de los bienes y servicios que se proporcionan en la universidad. Se hace especial énfasis en que la Alta Dirección debe participar principalmente en fortalecer a la oficina encargada del desarrollo organizacional y modernización de la entidad.
- **Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos por la universidad**, es requisito fundamental para asegurar que los procesos estén orientados de manera correcta a la consecución de los resultados que la entidad espera lograr, es necesario que ésta cuente con los objetivos estratégicos claramente establecidos y articulados con los niveles correspondientes.
- **Asegurar los recursos**, no olvidar que muchas veces el recurso más escaso es el tiempo de los servidores involucrados, por lo cual debe preverse los mecanismos para garantizar que los servidores de los órganos o unidades orgánicas puedan disponer del tiempo necesario y facilidades para realizar las tareas correspondientes al plan de trabajo institucional de la universidad. Ejecución del presupuesto de canon.
- **Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos la oficina denominada Dirección General de Calidad Académica y Acreditación** en adelante (DGCAYA). Dicha oficina estará encargada de facilitar los recursos necesarios para el trabajo a desarrollar; en aprobar el plan de trabajo institucional y el Mapa de Procesos; asimismo en el seguimiento de su ejecución. Se resalta que el aseguramiento de la implementación de la gestión

por procesos dependerá del involucramiento activo del titular de la entidad.

La metodología según modelo del PNMGP para la propuesta del modelo establece tres etapas, las mismas que se muestran a continuación:

Etapas I: Preparatoria

Esta etapa consta de cuatro actividades:

- **Analizar la situación actual de la entidad universitaria**, se debe realizar un análisis del estado situacional, así como del grado de avance en que se encuentra la universidad, respecto a la gestión por procesos. La Metodología considera tres categorías de avance en la UNC en relación con la implementación de la gestión por procesos, la universidad podrá ubicar su categoría de avance y a su vez, podrá utilizar las estrategias que se plantean para abordar su desarrollo.
- **Elaborar el plan de trabajo institucional**, previamente la entidad tiene que identificar cuál es el grado de avance en relación a la gestión por procesos, con el fin de definir las estrategias que se sugiere implementar, las cuales se detallan a continuación:
 - Grado de avance 1, se recomienda hacer énfasis en el fortalecimiento de capacidades, asegurando contar con las necesarias para emprender la implementación de la gestión por procesos.
 - Grado de avance 2, se le recomienda analizar integralmente la situación y el alcance de su sistema de gestión de calidad, considerando la posibilidad de adoptar sistemas de gestión basados en la norma ISO 9000, para la totalidad de sus procesos principales. Avanzar en la revisión, mejora y automatización de sus procesos.
 - Grado de avance 3, se les recomienda profundizar sus sistemas de revisión, mejora y automatización de los procesos, para cubrir todos los procesos principales. Realizar un benchmarking o comparación con referentes nacionales o internacionales y utilizar el Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad o el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como Modelo EFQM está patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del

- **Capacitar a los encargados de implementar la gestión por procesos mediante la oficina DGCAYA**, para lo cual debe tenerse en cuenta la necesidad de contar con servidores que puedan cubrir casos de rotación y entrenamiento especializado para líderes de procesos y facilitadores internos, en función del grado de avance de la universidad y de la estrategia que se defina en el plan de trabajo institucional. En la oficina denominada Dirección General de Calidad Académica y Acreditación, deberá contar con el apoyo de comisiones de calidad en cada Facultad y la capacitación debe ser constante y debe realizarse a lo largo de todo el proceso de implementación.
- **Sensibilizar a toda la comunidad universitaria**, la activa participación de los servidores es de particular importancia para lograr que la entidad adopte la gestión por procesos. Para lograrlo, la sensibilización de todos los servidores es otro punto clave que requiere mucha atención. La sensibilización debe estar orientada a lograr la comprensión, la toma de conciencia sobre la importancia y trascendencia, así como los beneficios que significará para la universidad, para los servidores y para los estudiantes y en general para toda la comunidad universitaria, como resultado de la implementación de la gestión por procesos. Teniendo en cuenta que se trata de un cambio cultural, la sensibilización a toda la entidad debe ser persistente y continua, mostrando los avances, así como las dificultades y desafíos; y orientarse a lograr la participación y el apoyo de todos los servidores. Es importante tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los servidores, especialmente respecto a los procesos en los cuales están involucrados. La Alta Dirección de la Universidad debe mostrar su apoyo a la implementación de la gestión por procesos participando activamente en las actividades de sensibilización y capacitación.

Etapa II: Diagnóstico e Identificación de procesos

Identificación de procesos

Consta de tres actividades principales.

- **Analizar el propósito de la entidad universitaria**, dando prioridad a la de la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales. El objetivo principal es comprender la razón de ser de la UNC. Es importante mencionar, que la planificación estratégica debe estar en concordancia con el propósito o razón de ser de la entidad universitaria. Es trascendental identificar manera clara cómo la universidad genera y añade valor público contribuyendo al cumplimiento de sus fines institucionales.
- **Identificar destinatarios de bienes y servicios que brinda la universidad**, luego de esta identificación se debe recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas de los estudiantes y egresados de la universidad. Esta recopilación debe validarse a través de encuestas o consultas a los mismos. Es trascendental la comunicación frecuente con los estudiantes y exalumnos y las partes interesadas (stakeholders), con el fin de asegurar la comprensión de sus, necesidades requisitos y expectativas; manteniéndose atento a los cambios que puedan producirse. Con el fin de mantener un adecuado estándar de calidad.
- **Determinar los procesos de la entidad**, a partir del análisis de la visión de la universidad y la identificación de los estudiantes; y de los bienes y servicios que ofrece la entidad universitaria se debe determinar los procesos de la misma. La determinación debe hacerse mediante una relación simple o inventario de los procesos, teniendo en cuenta que el proceso de Nivel 0, es el proceso más agregado. Posterior a ello, se tiene que realizar el inventario de procesos de Nivel 1, o la desagregación del Proceso de Nivel 0. De igual forma, cada proceso de Nivel 1, se desagrega al Nivel 2 y de esta manera hasta el nivel que la entidad considere, dependiendo de la complejidad de cada proceso identificado.

Procesos de la Universidad

Inventario de Procesos					
Nº / Código	Proceso de Nivel 0	Nº / Código	Proceso de Nivel 1	Nº / Código	Proceso de Nivel 2
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1	01.1.1	Proceso A1.1
				01.1.2	Proceso A1.2
		01.2	Proceso A2	01.2.1	Proceso A2.1
				01.2.2	Proceso A2.2
		01.3	Proceso A3	01.3.1	Proceso A3.1
				01.3.2	Proceso A3.2
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1	02.1.1	Proceso B1.1
				02.1.2	Proceso B1.2
				02.1.3	Proceso B1.3
		02.2	Proceso B2	02.2.1	Proceso B2.1
				02.2.2	Proceso B2.2
03	PROCESO C	03.1	Proceso C1	03.1.1	Proceso C1.1
				03.1.2	Proceso C1.2
		03.2	Proceso C2	03.2.1	Proceso C2.1
				03.2.2	Proceso C2.2

Elaboración Secretaría de Gestión Pública / Presidencia del Consejo de Ministros 2014

- **Elaborar el mapa de procesos actuales (Proceso Nivel 0)**

El Mapa de Procesos Nivel 0, es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la universidad, clasificados en procesos estratégicos y de apoyo o misionales y de apoyo o soporte, y de las Fichas Técnicas de cada Proceso Nivel 0. El objetivo de este documento es identificar todos los procesos de nivel 0 y sus características. Para elaborar este documento, se tiene que comprender las necesidades de la universidad, de los estudiantes y de las partes interesadas. Asimismo, se necesita alcanzar una comprensión, de la manera cómo la universidad desarrolla sus actividades, debe tener en cuenta la identificación de los procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte; y revisar si éstos responden

a las necesidades y desafíos que tiene la universidad.

El Mapa de procesos Nivel 0 de la universidad debe ser elaborado por la Dirección General de Calidad Académica y Acreditación y se coordinará con las comisiones de calidad de las diferentes facultades de la universidad a estos últimos se les denominará dueños de los procesos, quienes a su vez darán validez al documento, que también será revisado por el vicerrector y finalmente será aprobado por el Rector de la universidad.

Elementos del mapa de procesos

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN															
Carátula	<p>Debe contener como mínimo, el nombre de la universidad y el logotipo de la entidad, la codificación respectiva, la versión, la identificación de quien o quienes revisaron y quién aprueba (nombre, cargo, unidad orgánica) y fecha de vigencia. Se sugiere que para la codificación se utilice lo siguiente: Dirección General de Calidad Académica y Acreditación, en vista que es la responsable de elaborar el Mapa de Procesos (guión) Siglas del Mapa de Procesos (guión) numeración del tipo de documento.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Calidad Académica y Acreditación (DGCAYA) - Mapa de Procesos (MP) - Numeración del tipo de documento (001, por ser el primer documento de gestión de los procesos de la entidad). <p>CÓDIGO: DGCAYA-MP-001</p>															
Hoja de Control de cambios	<p>Es la siguiente hoja que debe contener, como mínimo, un cuadro como se muestra a continuación:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>N° de item</th> <th>Texto modificado</th> <th>Versión</th> <th>Fecha</th> <th>responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>El control de cambios es utilizado principalmente para registrar los cambios realizados en versiones mejoradas, identificando los ítems mejorados, así como los textos modificados, la fecha en que ocurrió el cambio y el responsable del mismo.</p>	N° de item	Texto modificado	Versión	Fecha	responsable										
N° de item	Texto modificado	Versión	Fecha	responsable												
Contenido	<p>Debe contener el índice de los aspectos desarrollados en el documento, que como mínimo, debe presentar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice 2. Objetivo del documento 3. Alcance del documento 4. Órganos o Unidades Orgánicas que intervienen 5. Definiciones de términos utilizados propios de la entidad 6. Representación gráfica de los procesos nivel 0 7. Fichas Técnicas de procesos nivel 0 (existirán tantas fichas técnicas como procesos de nivel 0 identificados) 															

en la representación gráfica)

Fuente: Metodología Para la implementación de la Gestión Por Procesos – PCM
Elaboración: SGP/PCM - 2014

Representación gráfica

La representación gráfica del Mapa de Procesos Nivel 0 establece la interrelación y secuencia de los Procesos estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, de igual forma muestra al estudiante o destinatario de los bienes y servicios a ambos lados de los procesos, es decir, al lado izquierdo se debe mostrar a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios con necesidades y al lado derecho se debe mostrar a los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios con necesidades satisfechas.

Como resultado de este paso tendremos una Mapa de Procesos Nivel 0 como el que se muestra a continuación:

Mapa de Procesos Nivel 0



Fuente: Metodología Para la Implementación de la Gestión Por Procesos – PCM
Elaboración: SGP/PCM – 2014

- **Describir los procesos actuales**

Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos

Para describir los procesos actuales, la universidad debe elaborar, revisar y aprobar los Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos de cada uno de los procesos de Nivel 0 que se hayan identificado en el Mapa de Procesos.

El Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos, en adelante el Manual, contiene la descripción del proceso de nivel 0 desagregado hasta el nivel N. Debe ser elaborado por los órganos o unidades orgánicas que realizan o ejecutan el proceso, con asesoría de la Dirección General de Calidad Académica y Acreditación de la universidad y será aprobado por la comisión de calidad de la facultad.

En tal sentido, el Manual tiene como objetivo estandarizar en un documento descriptivo y detallado las acciones que realiza la universidad, tiene un carácter instructivo e informativo y debe garantizar la comprensión por todos los involucrados en determinado proceso y facilitar la adaptación de nuevos trabajadores para el desarrollo de sus funciones. De igual forma, debe guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y normas administrativas que regulan el funcionamiento de una universidad y sirven como elementos de análisis para la mejora continua de los procesos y la mejora de la comunicación al interior de la universidad.

Para describir cada proceso de nivel 0, se debe identificar todos los procesos de nivel 1, 2, 3..., N, que lo conforman. Luego, se debe elaborar una Ficha de proceso para cada nivel 1, 2, 3..., hasta el penúltimo nivel. En tal sentido, para cada uno de los últimos niveles de proceso identificado (nivel N) se desarrolla su Ficha de Procedimiento y Diagrama de Flujo correspondiente.

La elaboración de cada Manual está a cargo de todos los involucrados de la ejecución del proceso y procedimiento.

Etapa III: Mejora de los procesos

En esta última etapa se considera lo siguiente:

- **Medir, Analizar y Evaluar los Procesos**

Una gestión por procesos, en el enfoque de la gestión para resultados, debe estar orientada al cumplimiento de los fines y objetivos superiores de la entidad universitaria. Para asegurar tal cumplimiento, es necesario medir y evaluar el desempeño de toda la entidad porque le permite monitorear la gestión a través de indicadores que reflejen el

comportamiento de sus variables, permitiendo identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones oportunas y encaminar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

No es suficiente con tener un buen Mapa de Procesos y Manuales coherentes para asumir que tenemos una buena gestión por procesos, si la entidad no se “preocupa” por conocer sus resultados y buscar su mejora de manera permanente.

Es necesario analizar cada proceso con el fin de determinar la brecha existente entre lo real y lo planificado. Para analizar cada proceso debemos partir de los datos que éste va generando, para ello empleamos los indicadores previamente definidos.

Un proceso puede tener más de un indicador, siempre y cuando aporten información relevante sobre los resultados del mismo. Es importante que los indicadores sean debidamente seleccionados. Tener exceso de indicadores o indicadores que no aporten valor, sólo dificulta la gestión.

- **Mejorar los procesos**

Tomando en cuenta el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), tanto la Planificación, el Hacer y la Verificación incorporan acciones de mejora las cuales se deben concretar en el paso Actuar.

La clave para la mejora de los procesos está en el adecuado establecimiento de los indicadores de desempeño principales, en la revisión y análisis de los resultados y en las acciones que se adopten para resolver los problemas.

Cuando analizamos la información recogida en el seguimiento del proceso, los indicadores nos permitirán detectar:

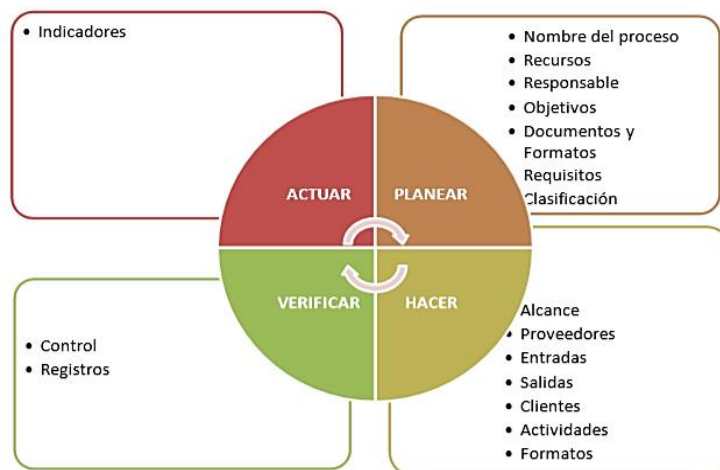
¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?

¿Cuáles son los problemas que impiden alcanzar tales resultados?

Un paso posterior, cuando la entidad haya logrado los resultados planificados en los diferentes procesos y cumpla los requisitos del estudiante o destinatario de los bienes y servicios, debe enfocar sus esfuerzos en mejorar el desempeño de los procesos, para

lograr la sostenibilidad del licenciamiento. Algunos ejemplos de mejoras de desempeño son: simplificar el proceso, innovar el proceso, aumentar su eficiencia, mejorar su eficacia y reducir tiempos.

Elementos del Proceso y el Ciclo PHVA



Elaboración: SGP/PCM - 2014

- **Documentar los procesos mejorados**

La mejora continua del desempeño de la entidad debe ser un objetivo permanente de ésta, lo cual se verá reflejado en la simplificación administrativa, que es una forma de mejorar, y a su vez esto podría llevar a la entidad a modificar su organización institucional. Una vez actualizados los procesos, éstos serán actualizados elaborando el mapa de procesos y describiendo los procesos actuales.

En caso de modificarse y aprobarse alguna disposición que afecte directa o indirectamente el desarrollo de los procesos, la Dirección General de Calidad Académica y Acreditación de la universidad debe impulsar la revisión y mejora del proceso afectado, así como la actualización de los documentos (Mapa de procesos y Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos).

- **Institucionalizar la gestión por procesos**

El cambio que representa la adopción de la gestión por procesos, debe lograr resultados de manera progresiva.

La entidad debe incorporar en el Plan Operativo Institucional (POI), actividades relacionadas al plan de trabajo institucional, la implementación, monitoreo, supervisión, seguimiento, revisión, mejora y actualización de los documentos (Mapa de Procesos y de los Manuales).

Una estrategia de institucionalización debe estar orientada a convertir la gestión por procesos en práctica usual en la entidad. Debe asimismo, permitir identificar los avances y las brechas existentes a fin de asegurar los avances y trabajar en la corrección de las brechas.

Se sugiere que luego de lograr avances relevantes se adopten acciones orientadas a lograr la sostenibilidad de los mismos, considerándose la formalización de los avances para evitar retrocesos

La estrategia de institucionalización debe considerar lo siguiente:

- Revisión de todos los pasos de la implementación de la Metodología
- Identificación de las fortalezas y debilidades
- Tener en cuenta la percepción de los funcionarios y servidores
- Definir acciones clave para corregir las brechas
- Identificar evidencias de avances
- Formalizar a través de normas internas los avances logrados

3.3. Estructura axiológica

La propuesta tiene su base en el código de ética de la función pública, ley N° 27815 cuyo ámbito de aplicación corresponde a principios, deberes y prohibiciones que se determinan en la función pública de los trabajadores del estado de los diferentes ministerios e instituciones en la administración pública acorde al artículo 1 de la Ley N° 27444. Por otro lado, la función pública se entiende como una actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria que realiza una persona en una entidad de administración pública de cualquier nivel jerárquico. (Art. 2 de la ley 27815). Este funcionario público se mueve dentro de los principios de respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, libertad y obediencia, justicia y equidad, y lealtad al estado de derecho. (Art. 6 de la ley 27815). Por otro lado está la práctica de valores fijadas en la misión de la universidad; así como la las actitudes y conductas referidas a la buena

práctica de la profesionalización y rasgos del perfil del puesto de trabajo. Todo esto teniendo en cuenta que se debe tener en cuenta la satisfacción del administrado, la calidad de los procesos de gestión en base al trabajo personal y de equipos de modo colaborativo para alcanzar la eficiencia y eficacia de la sostenibilidad del licenciamiento.

3.4. Estructura legal

La propuesta se basa en el siguiente cuerpo normativo:

1. Constitución Política del Perú
2. Ley N° 30220, Ley Universitaria.
3. Decreto Supremo N° 006-2016-EF: Aprueban normas reglamentarias de la Ley N° 30220, Ley Universitaria, relativas al crédito tributario por reinversión.
4. Ley N° 30220, Ley Universitaria, Reglamento De Infracciones Y Sanciones de SUNEDU.
5. Ley N° 27444 Ley Del Procedimiento Administrativo General
6. Resolución Del Consejo Directivo N° 007-2015-SUNEDU/CD, Aprueban el “Reglamento del procedimiento de licenciamiento para universidades públicas o privadas con autorización provisional o definitiva” y el “Reglamento del procedimiento de licenciamiento para universidades públicas o privadas con ley de creación o nuevas”
7. Resolución del consejo directivo N° 003, 2019-CD. Vigente.
8. Resolución Ministerial N° 459 – MINEDU que modifica el Tupa de la SUNEDU
9. Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
10. Resolución Ministerial N° 205-2015-MINEDU, que aprueba el Manual de Operaciones de la Dirección de Gestión de Recursos Educativos

4. Plan de actividades

N°	Actividad	Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Responsable
	Sensibilizar a la comunidad universitaria.	Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección de la	a. Fortalecer el órgano responsable de la implementación			

1	Ejecutar acciones de empoderamiento Ejecutar campañas de persuasión de los procesos de gestión.	Universidad Nacional de Cajamarca	de la gestión por procesos D.G.C.A.Y.A (Dirección General de Calidad Académica y Acreditación) b. Asegurar los recursos.	100%	6 meses	Rector y decanos
2	Plantear la ruta a seguir determinando imprevistos. Trabajo de equipos para determinar la visión y la misión y los objetivos institucionales en razón de la sostenibilidad del licenciamiento.	Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos	c. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos.			
3	Comprometer con la sostenibilidad a la alta dirección de la entidad formadora. Determinar los recursos de la sostenibilidad de los procesos de gestión.	Asegurar los recursos	d. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección de la universidad nacional de Cajamarca.			
4	Capacitar a los encargados de la implementación de la gestión por procesos	Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos D.G.C.A.YA.	c. Capacitar a los encargados de implementar la gestión por procesos mediante la oficina D.G.C.A.Y.A			

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

Nº	Actividad	Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Responsable
5	Ejecutar un plan de sensibilización	Sensibilizar a toda la comunidad universitaria	d. Sensibilizar a toda la comunidad universitaria.			
6	Implementar a los encargados de orientar los procesos de gestión de la universidad.	Capacitar a los encargados de implementar la gestión por procesos mediante la oficina DGCA YA	c. Capacitar a los encargados de implementar la gestión por procesos mediante la oficina D.G.C.A.Y.A	100%	6 meses	Rector y decanos
7	Organizar un plan de trabajo a partir de los equipos de trabajo.	Elaborar el plan de trabajo institucional	b. Elaborar el plan de trabajo institucional.			
8	Ejecutar diagnósticos sobre la situación actual en los diferentes componentes de los procesos administrativos.	Analizar la situación de la entidad	a. Analizar la situación de la entidad.			

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

N°	Actividad	Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Responsable
9	Determinar los procesos que se harán sostenibles en la universidad Desarrollar trabajo de equipo y colaboración.	Describir los procesos actuales	c. Clasificar los procesos de la entidad universitaria.	100%	6 meses	Rector y decanos
10	Mapear los procesos licenciados.	Elaborar el mapa de procesos actuales	d. Elaborar el mapa de procesos actuales			
11	Determinar los rasgos actuales de los procesos de gestión.	Determinar los procesos de la entidad	e. Describir los procesos actuales			
12	Determinar los rasgos de satisfacción de los administrados y estudiantes de las diferentes carreras.	Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad universitaria	b. Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad universitaria			

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

N°	Actividad	Objetivo	Indicador	Meta	Periodo	Responsable
13	Determinar los propósitos de la universidad.	Analizar propósito de la entidad universitaria.	a. Analizar propósito de la entidad universitaria.			
	Normar la eficacia de los	Institucionalizar la Gestión por procesos	d. Institucionalizar			

14	procesos de gestión Mejorar la atención de los administrados.		la Gestión por procesos			Rector y decanos
15	Consensuar normas, principios, deberes y obligaciones de los actores de la universidad.	Documentar los procesos mejorados	c. Documentar los procesos mejorados	100%	6 meses	
16	Desarrollar los procesos para hacer sostenible en el tiempo.	Mejorar los procesos	b. Mejorarlos procesos			
17	Ejecutar mediciones sobre desarrollo de procesos. Analizar la información recogida para determinar decisiones. Evaluar los logros y debilidades que todavía persisten en los actores y la función de puestos de trabajo en razón de los procesos.	Medir, analizar y evaluar	a. Medir, analizar y evaluar			

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

5. Proyección de resultados

La proyección de resultados se estiman en razón de las etapas que se desarrollará en los procesos de gestión.

Etapa	Indicadores	Resultado proyectado
Previa	<p>a. Fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos D.G.C.A.Y.A (Dirección General de Calidad Académica y Acreditación)</p> <p>b. Asegurar los recursos.</p> <p>c. Contar con objetivos estratégicos claramente establecidos.</p> <p>d. Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección de la universidad nacional de Cajamarca.</p>	<p>Los responsables de la implementación por procesos se constituyen en personas líderes quienes aseguran los recursos para hacer sostenible el licenciamiento para ello cuentan con objetivos claros, logrables por los equipos y actores de la entidad formadora.</p> <p>Verificación de la disponibilidad de personal docente calificado con no menos de 25% de docentes a tiempo completo</p> <p>Infraestructura y equipamiento adecuado al cumplimiento de sus funciones (aulas, bibliotecas, laboratorios, entre otros)</p>
Etapa I Preparatoria	<p>a. Analizar la situación de la entidad.</p> <p>b. Elaborar el plan de trabajo institucional.</p> <p>c. Capacitar a los encargados de implementar la gestión por procesos mediante la oficina D.G.C.A.Y.A</p> <p>d. Sensibilizar a toda la comunidad universitaria.</p>	<p>Líneas de investigación a ser desarrolladas</p> <p>Se cuenta con un diagnóstico real de los procesos de gestión para hacer sostenible el licenciamiento y una comunidad universitaria sensibilizada y empoderada en función de su puesto y perfil. Se cuenta con líderes que orientan los procesos con solvencia. Asimismo se cuenta con un plan de trabajo desarrollado y evaluado al 100%</p>
Etapa II Diagnóstico e identificación de procesos.	<p>a. Analizar propósito de la entidad universitaria.</p> <p>b. Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad universitaria</p> <p>c. Clasificar los procesos de la entidad universitaria.</p>	<p>Se cuenta con objetivos cumplidos y una base de datos de información sobre el mapa de procesos de gestión que generan con satisfacción de los administrados (estudiantes y público en general) para hacer sostenible el licenciamiento.</p> <p>Existencia de objetivos académicos, grados y títulos a otorgar, y planes de estudios correspondientes</p>

	<p>d. Elaborar el mapa de procesos actuales</p> <p>e. Describir los procesos actuales</p>	<p>Oferta educativa a crearse compatible con los fines propuestos en los instrumentos de planeamiento.</p> <p>Verificación de los servicios educacionales complementarios básicos (servicio médico, social, psicopedagógico, deportivo, entre otros)</p>
<p>Etapa III</p> <p>Mejora de procesos</p>	<p>a. Medir, analizar y evaluar</p> <p>b. Mejorarlos procesos</p> <p>c. Documentar los procesos mejorados</p> <p>d. Institucionalizar la Gestión por procesos</p>	<p>Se cuenta con procesos mejorados, objetivamente documentados a partir de la medición de los procesos, capacidad de mejora, documentación del mejoramiento de los procesos y evaluación de los mismos para la toma de decisiones posteriores.</p> <p>Existencia de mecanismos de mediación e inserción laboral (Bolsa de Trabajo u otros)</p> <p>Condiciones básicas de calidad Complementaria: transparencia de universidades</p>

18. Sistema de monitoreo y control

El monitoreo y control se ajusta al trabajo de las etapas de la propuesta a fin de dar cumplimiento a las actividades y hacer sostenible el trabajo de los actores.

Etapa/Indicador	Frecuencia	Nivel de logro		
		Inicio	Proceso	Satisfactorio
Etapa previa				
a. Demuestra fortaleza el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos D.G.C.A.Y.A (Dirección General de Calidad Académica y Acreditación)				
b. Existen recursos seleccionados para el sostenimiento del licenciamiento.				

c. Se cuenta con objetivos estratégicos claramente establecidos.				
d. Se asegura el apoyo y compromiso de la Alta Dirección de la universidad nacional de Cajamarca.				
Etapa I: preparatoria				
a. Existe un análisis de la situación de la entidad.				
b. Se ha elaborado el plan de trabajo institucional.				
c. Los encargados de implementar la gestión por procesos mediante la oficina D.G.C.A.Y.A están capacitados				
d. Se percibe la sensibilizar a toda la comunidad universitaria.				
Etapa II: Diagnóstico e identificación de procesos.				
a. Se analiza los propósitos de la entidad universitaria.				
b. Se identifican destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad universitaria				
c. Existe una clasificación de los procesos de la entidad universitaria.				
d. Se ha elaborado el mapa de procesos actuales				
e. Se han descrito los procesos actuales				
Etapa III: Mejora de procesos				

a. Existe mediciones, análisis y evaluaciones de los procesos de gestión				
b. Se percibe la mejora de los procesos de gestión				
c. Se ha documentado los procesos mejorados				
d. Se han institucionalizado la Gestión por procesos				

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

19. A manera de conclusiones de propuesta

El principal beneficio de la implementación del Proceso impulsado por la SUNEDU es el Licenciamiento que garantiza la mejora de la calidad de la oferta educativa. La Política de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria prevé que “el Ministerio de Educación en coordinación con la Universidad Nacional de Cajamarca, promueve la creación e implementación de un sistema de gestión de la calidad”.

La gestión por procesos en un sistema de gestión de la calidad para la educación universitaria busca la formación integral y por competencias profesionales que puede ser tomado en cuenta en el Plan de gestión de la calidad para el sostenimiento del licenciamiento institucional.

Un factor crítico de éxito para la implementación de la propuesta del modelo de gestión por procesos es el diagnóstico de la calidad del sistema de gestión de la institución educativa universitaria y el compromiso e involucramiento de la alta dirección.

Es imprescindible que la Universidad Nacional de Cajamarca instale una oficina de calidad que reemplace a la actual comisión para el licenciamiento en mi propuesta planteo la oficina de la Dirección General de Calidad y Acreditación.

Autorización para el desarrollo de la tesis



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
Vicerrectorado Académico
COMISIÓN CENTRAL DE LICENCIAMIENTO
TAREA DE TODOS

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

**EL PRESIDENTE DE LA COMISION CENTRAL DE LICENCIAMIENTO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, EXPIDE LA SIGUIENTE:**

AUTORIZACIÓN

Visto la solicitud presentada por el Mg. Carlos Manuel Ruiz Zamora, alumno de la Escuela de Postgrado del VI ciclo del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad "César Vallejo"; donde solicita desarrollar la aplicación de su Proyecto de Tesis, por lo que se dispone lo siguiente:

AUTORIZAR, al Mg. Carlos Manuel Ruiz Zamora

Aplicar el Proyecto de Tesis titulado: "**Modelo de Gestión por Procesos para lograr la Sostenibilidad del Licenciamiento de la Universidad Nacional de Cajamarca**".

Cajamarca, 28 de octubre de 2019

Atentamente,



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
COMISIÓN CENTRAL DE LICENCIAMIENTO
Ivan Alejandro León Castro
PRESIDENTE

ILC/IIIr
Copia:
-Archivo.